

LAMK Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

NUORTEN JOHTAMINEN

DuuniExpo 2013 projekti

Värränkivi, Timo

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
04YAMK11
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
2015
Timo Värränkivi

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

VÄRRÄNKIVI, TIMO:

Nuorten johtaminen
DuuniExpo 2013 projekti

Liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, 62 sivua, 3
liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää miten nuoria pitäisi johtaa työelämässä ja minkälaisessa työpaikassa he viihtyvät. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi DuuniExpo- messujen projektiryhmä, joka koostui nuorista.

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, minkä lisäksi tehtiin kyselytutkimus tulosten varmistamiseksi. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen tärkeimpiä aiheita olivat sitouttaminen, motivointi, viestintä ja johtaminen.

Tutkimusten tulosten mukaan nuoria tulee motivoida työhön erilailla, kuin vanhempia työntekijöitä. He huomaavat huonon johtamisen vanhempia työntekijöitä helpommin ja haluavat työskennellä organisaatiossa jossa heitä johdetaan hyvin. Nuoria ei voi motivoida jos heitä ei ensin onnistuta sitouttamaan organisaatioon. Oikeanlainen viestintä on tärkeässä roolissa nuoria sitoutettaessa ja motivoidessa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa useimmissa yrityksissä, joissa on nuoria työntekijöitä. Nuoret työntekijät ovat kuitenkin yksilöitä ja yritysten esimiesten tulee tuntea työntekijänsä hyvin jotta heitä pystyttäisiin motivoimaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Asiasanat: nuoret töissä, nuorten johtaminen, motivointi, sitouttaminen, viestintä

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

VÄRRÄNKIVI, TIMO: Managing young
Duuniexpo 2013 project

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management 62 pages,
3 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The goal of this study was to find out how young should be managed in organizations and in what kind of companies they would prefer working. Study's target organization was project group of DuuniExpo- fairs, which consist of young workers.

This study was qualitative and also qualitative study was done to confirm the results of survey. Most important subjects of literature review were engagement, motivation, communication and management of young workers.

Based on results young has to be motivated differently than older workers. Young will notice bad leadership much easier and they want to work in an organization where they are led well. It is not possible to motivate young, if they first are not committed to company. Correct communication has important role when engaging and motivating them.

Results of this survey can be used in most companies with young workers. However, young are always individuals, and employers must know their employees well in able to motivate them best possible way.

Key words: Young workers, managing young, motivation, commitment, communication.

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	2
1.2	Raportin rakenne	4
2	OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	5
2.1	Sukupolvien väliset erot	6
2.2	Nuorten motivoituminen ja sitoutuminen työhön	7
2.3	Nuorten johtaminen	12
2.3.1	Nuorten johtamisen tärkeitä piirteitä	12
2.3.2	Yksilön merkitys	19
2.3.3	Nuoriin kohdistuvat ennakkoluulot	20
2.3.4	Viestintä	23
2.4	Yhteenveto opinnäytetyön tietoperustasta	26
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
3.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	28
3.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	28
3.3	Tutkimusmenetelmät	29
3.4	Aineiston keruu ja aineiston kuvaus	30
3.4.1	Palautekeskustelut	30
3.4.2	Haastattelu	31
3.4.3	Kyselytutkimus	34
3.5	Aineiston analyysi	35
3.6	Tutkimuksen vaiheet	35
4	TULOKSET	37
4.1	Palautekeskustelun tulokset	37
4.2	Kyselytutkimuksen tulokset	38
4.3	Millaiset tekijät motivoivat nuoria työssä	40
4.4	Motivaation edellytykset ja sitoutuminen	40
4.5	Millaista johtamista nuoret arvostavat	43
5	POHDINTA	46
5.1	Yhteenveto	46
5.2	Johtopäätökset	47

5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	56
5.4	Ehdotukset uusiksi tutkimuskohteiksi	57
6	LÄHTEET	58
	LIITTEET	63
	Haastattelun runko	64

1 JOHDANTO

Kehittämishankkeen aihetta miettiessäni osallistuin projektipäällikkönä Lahden ammattikorkeakoulun Duuniexpo2013- projektiin (DE -projekti). Projektin tavoite on järjestää vuosittain Suomen mittakaavassa suurehko verkostointi- ja rekrytointimessut Lahden messukeskuksessa.

Toimiessani nuorten kanssa analysoin millä tavalla nuorten työskentelytavat, motivaation lähteet ja näkemykset eroavat vanhempien näkemyksistä. Pyrin heti projektin alussa jättämään sivuun kaikki omat ennakkoluuloni ja kaiken mitä luulin tietäväni nuorista ja selvittämään minkälaisia työntekijöitä nuoret ovat.

Aiheeseen tarkemmin syventyessäni totesin, että ainakin oman ensivaikutelmani puolesta työelämä on erilaista ja erityisesti nuorten johtamiseen on hyvä kiinnittää huomiota. Nuoret, jotka tällä hetkellä ja lähiaikoina siirtyvät työelämään, kohtaavat täysin erilaisen työelämän kuin esimerkiksi itse kohtasin 15 vuotta sitten mennessäni ensimmäiseen työpaikkaani.

Nykypäivän johtajien on pystyttävä sopeutumaan työntekijöiden erilaisiin asenteisiin ja erilaiseen työkulttuuriin. Jos näin ei tehdä, nuoret työntekijät eivät välttämättä löydä paikkaansa työpaikoissa ja saattavat syrjäytyä tai vaihtaa paikkaa sellaisiin, missä heitä arvostetaan ja osataan johtaa.

1.1 Tutkimuksen tausta, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Nuorten johtaminen työelämässä tulee tulevaisuudessa olemaan yksi tärkeistä yritys-elämän painopisteistä. Tutkimusten mukaan vuonna 2020 työvoimasta tulee olemaan pulaa, koska eläkkeelle jäävien määrä on suurempi kuin työelämään tulevien määrä. Tapscottin (2010, 172) mukaan työvoimapula on jo nyt joillakin aloilla uhkaava. Kasvukeskuksissa tilanne on jo joillakin aloilla huomattavissa työvoimapulana, mikä nähdään tammi-helmikuun 2015 Työelinkeinoministeriön tilastoista (kuvio 1).

TOP 15 PULAA TYÖVOIMASTA	TOP 15 YLITARJONTAA TYÖVOIMASTA
Puhelin- ja asiakaspalvelukeskusten myyjät	Yleissihteerit
Yliääkärit ja erikoislääkärit	Vaatturit, pukuompelijat, turkkurit, hatuntekijät
Hammaslääkärit	Johdon sihteerit ja osastosihteerit
Myyntiedustajat	Mainonnan ja markkinoinnin erityisasiantuntijat
Yleislääkärit	Elektr.- ja autom. laitteiden asentajat
Kuulontutkijat ja puheterapeutit	Graafiset ja multim mediasuunnittelijat
Sairaanhoidajat ym.	Huonekalupuusepät
Sosiaalitoimen erityisasiantuntijat	Konepuusepät
Erityisopettajat	Käytön tukihenkilöt
Ylihoitajat ja osastonhoitajat	Tieto- ja viestintäteknologian asentajat
Psykologit	Kuvataiteilijat
Suuhygienistit	Matkatoimistovirkailijat
Lastentarhanopettajat	Painopinnan valmistajat
Pikaruokatyöntekijät	Pankki- ym. toimihenkilöt
Kodinhoitajat (kotipalvelutoiminta)	Koulunkäyntiavustajat

Paljon pulaa hakijoista
Pulaa hakijoista
Tasapaino
Liikaa hakijoita
Paljon liikaa hakijoita

KUVIO 1. Työvoiman ylitarjonta ja työvoimapula Suomessa 2015 (Työ- ja elinkeinoministeriö 1/2015)

Erityisesti 1980–2000 luvuilla syntyneet nuoret ovat kasvaneet erilaisessa yhteiskunnassa kuin vanhemmat ja odottavat yhteiskunnalta ja yrityksiltä erilaisia asioita. Lisäksi nuorten määrä työelämässä kasvaa.

Jo nyt nuorten osuus työvoimasta on suuri ja nuorten merkitys työvoimana tulee kasvamaan entisestään, samalla kun suurten ikäluokkien osuus pienenee heidän jäädessä eläkkeelle.

Tulevaisuudessa, kokeneiden työntekijöiden pulasta johtuen, hyvistä työntekijöistä tulee olemaan kova kilpailu ja yrityksillä tulee olemaan haasteita työvoiman rekrytoinnissa. Menestyäkseen yritykset tarvitsevat osaavaa työvoimaa. Lahdensivun mukaan (2010, 108) yritykset, jotka osaavat vastata nuorten odotuksiin työelämästä ja saavat parhaiten heidän potentiaalin käyttettyä, tulevat menestymään parhaiten.

Jos nuoria osataan johtaa, niin organisaatio myös onnistuu pitämään työntekijät pidempään. Nykyajan työelämässä tämä on tärkeää, koska työpaikkoja vaihdetaan entistä herkemmin ja työurat ovat aikaisempia lyhyempiä. Nettisukupolvi vaihtaa hyvin herkästi työpaikkaa monestakin syystä. Syynä voi esimerkiksi olla se, että he eivät pidä työpaikan ilmapiiristä, hierarkiasta, etiikasta tai haluavat vain vaihtelua (Tapscott 2010, 187). Jos nuori haluaa kuitenkin jäädä työpaikkaan, niin hän yrittää korjata ja muokata työpaikkaa mieleisekseen, eikä vain tyydy olemassa olevaan jos se ei miellytä (Paloheimo-Koskipää 2010).

DuuniExpo-projekti on Lahden ammattikorkeakoulun suurin yksittäinen markkinointitoimenpide. DuuniExpo-projektiin osallistuvista opiskelijoista noin 80 % on syntynyt 1990- luvulla ja loput 1980- luvulla. Projektin työntekijöiden motivaation puute tai huono johtaminen voisi vaikeuttaa projektin onnistumista.

Projektissa työskentelystä saa opintopisteitä, mutta ei rahapalkkaa. Palkan puuttumisen takia on erittäin tärkeää, että nuoret ovat muilla tavoin motivoituneita.

1.2 Raportin rakenne

Opinnäytetyön tietoperusta käsitellään luvussa kaksi. Tietoperustassa käsitellään nuorten johtamista ja motivoitumista. Pääpainopisteinä ovat motivaatio, sitoutuminen sekä niiden edellytykset. Myös nuoriin kohdistuvat ennakkoluulot ja viestintä käsitellään luvussa kaksi.

Luvussa kolme ovat tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät asiat, kuten tutkimuksen kohdeorganisaation, tutkimusmenetelmien ja kysymysten määrittelyt. samassa luvussa käsitellään myös aineiston keruu ja sen menetelmät.

Luvussa neljä on palautekeskustelun, kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen tulokset. Pohdinta, eli yhteenveto ja johtopäätökset, löytyvät luvusta viisi.

2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

Opinnäytetyön kirjallisuushaussa ja tietoperustan rakentamisessa käytettiin hakusanoina nuorten johtamista, nuorten motivointia, nuoret töissä, motivating young workers, young +work, young + motivation. Haku tapahtui pääosin Nelli, Ebsco ja ABI-tietokantahakujen avulla. Lisäksi hakuja tehtiin erilaisiin tietokantoihin ja googlen hakukoneen avulla.

Googlen kautta löytyneet lähteet olivat nuoriin liittyviä artikkeleita ja tilastotietoa. Ikäjohtamista käsittelevää kirjallisuutta löytyi, mutta vain muutama keskittyy pelkästään nuoriin. Amerikkalainen Don Tapscott on kirjassaan käsitellyt nuorten ajatusmaailmaa ja sopeutumista työelämään. Toinen nuoriin kohdistuva kirja on Pekka Viljakaisen vuoden 2011 No fear, jossa on käsitelty osittain samoja asioita kuin Tapscottin kirjassa. Yhteenveto artikkeleita nuorten johtamisesta ja motivaatiosta ei löytynyt.

Artikkeleista löytyy huomattavasti enemmän aiheeseen liittyviä osumia, varsinkin jos haku kohdistetaan johonkin tiettyyn ominaisuuteen, jota halutaan selvittää, kuten motivaatioon. Nuorten motivaatiosta on kirjoitettu montakin artikkelia. Artikkeleissa on pyritty lyhyesti ja ytimekkäästi antamaan työkaluja lukijalle nuorten johtamiseen.

Teoreettista aineistoa hankittiin kirjallisista materiaaleista ja näissä pyrittiin keskittymään mahdollisimman paljon melko uusiin julkaisuihin, koska vanhemmissa lähteissä olevat tiedot eivät välttämättä kuvaa enää nykyajan nuorisoa. Tiedonhankinta keskittyy nuorten johtamisen ja heidän ajatusmaailmansa ymmärtämiseen viittaaviin materiaaleihin.

2.1 Sukupolvien väliset erot

Viimeisten vuosikymmenten aikana syntyneitä sukupolvia kutsutaan Y-, Z – ja X-sukupolviksi. Y-sukupolvella tarkoitetaan 1977–1997 vuosien aikana syntyneitä henkilöitä, jotka ovat eläneet vahvasti tietoteknisen murroksen aikaa. 80-luvun ja 90-luvun teknisen kehityksen läpimurrot ovat vaikuttaneet heidän maailmankatsomukseensa ja ajattelutapaansa. Esimerkiksi hierarkioihin asennoidutaan erilailla ja perinteisen tittelin perusteella saadun valta-aseman kunnioittamisen tilalle on tullut toimivien käytäntöjen seuraaminen. Jos toimivia käytäntöjä ei ole, niin Y-sukupolvi luo omansa. (Tienari & Piekkari 2011, 14.)

Y-sukupolvesta käytetään myös diginatiivit nimitystä, mutta diginatiiveihin luokitellaan usein myös Z-sukupolvi. Z-sukupolveksi lasketaan 1998-vuoden jälkeen syntyneet henkilöt, jotka eivät ole kokeneet elinaikanaan 80-luvun lamaa, vaan ovat eläneet digitaalisen kehityksen huippuaikaa syntymästään lähtien hyvinvointiyhteiskunnassa. ”Z- sukupolvi ei ole nähnyt mitään muuta kuin maailman, jossa kaikki repsottaa auki” (Tienari & Piekkari 2011, 19).

Y- ja Z-sukupolvet suhtautuvat moneen asiaan erilailla kuin tällä hetkellä työvoiman enemmistön muodostava X-sukupolvi, joka on syntynyt vuosina 1965–1976 (Tapscott 2010, 29).

Nuorilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan Y-sukupolveen kuuluvia henkilöitä tai henkilöitä, jotka käyttäytyvät kuin Y-sukupolvi tai ovat samassa elämäntilanteessa kuin kohteena olevat Y-sukupolven nuoret.

Z-sukupolven nuoret eivät kuulu tutkittavaan kohderyhmään, koska Duuniexpo-messuprojektissa ei ollut niin nuoria osallistujia. Z- sukupolven ominaisuuksia on kuitenkin pintapuolisesti käsitelty, koska vaikka henkilö voi esimerkiksi kuulua Z tai X sukupolveen syntymävuotensa puolesta, mutta käyttäytyy kuin Y-sukupolveen kuuluva henkilö, jos on viettänyt paljon aikaa muiden Y-sukupolven henkilöiden kanssa ja päinvastoin.

Tienarin ja Piekkarin (2011, 19) mukaan osa nuoremmista sukupolvista käyttäytyy vanhemman X-sukupolven kaltaisesti.

Nuoret eivät aina käyttäydy niin kuin heidän ikänsä puolesta voisi olettaa, kuten eivät vanhatkaan. Saman ikäiset käyttäytyvät erilailla ja toimivat yksilöinä. Yksilöllisten erojen vuoksi mitään ikäluokkaa ei voi kohdella ikänsä perusteella samalla tavalla, koska poikkeuksia löytyy aina (Julkunen & Pärnänen 2005, 133.)

Kohderyhmän rajausta ei aina edellä mainituista seikoista johtuen voi tehdä pelkän syntymävuoden perusteella. Tutkimuksen kohdeorganisaation henkilöt ovat kaikki samassa koulutuskonsernissa oppilaina ja kaikki ovat valmistumassa muutaman vuoden sisään ja siirtymässä pian työmarkkinoille.

Vaikka nuori näyttäisikin työntekijänä samanlaiselta kuin vanhemmat työntekijät, niin eroja on erittäin paljon. Suuret erot löytyvät esimerkiksi yksilön omakuvassa sekä esimiesten käskyjen vastaanottamisessa ja toimeenpanossa. Nuoret ovat kriittisempiä johtamista kohtaan ja huomaavat erityisesti huonon johtamisen helpommin kuin vanhemmat työntekijät. (Lahdensivu 2010, 106).

2.2 Nuorten motivoituminen ja sitoutuminen työhön

Ihmiset eroavat toisistaan myös siinä, mikä heitä motivoi. Motivaatiot muuttuvat ja motivaattoreiden tulee tietää, mikä yksilöä motivoi parhaiten ja missä tilanteessa. (Kiviranta 2010, 35.) Esimiehen täytyy pystyä ylläpitämään motivaatioon liittyvää tunnelatausta tai tuottavuus heikkenee (Kaski & Kiander 2005, 25). Muuten voi tapahtua Kasken ja Kianderin (2005, 26) mainitsema psykologinen irtisanoutuminen, mikä tarkoittaa että henkilö on työpaikalla, mutta työt eivät kiinnosta ja sitoutuminen työhön ja työpaikkaan on hyvin vähäistä.

Erilaiset motivaation lähteet on tärkeä huomioida erityisesti eri-ikäisten johtamisessa, sillä eri-ikäiset ovat kasvaneet erilaisissa ympäristöissä ja arvostavat siten eri asioita. Tästä syystä myös paras motivointikeino ei aina ole eri ihmisillä samanlainen. Joitakin yhtäläisyyksiä kuitenkin voi olla, jos henkilö on kasvanut samankaltaisessa ympäristössä ja muutkin elämänarvot ovat samantyyliisiä.

Motivoinnin lähtökohtia ovat ihmisten kohtaaminen yksilöinä ja luottamuksen rakentaminen. Työntekijän kokemus epäoikeudenmukaisuus heikentää motivaatiota. Työntekijöiden tunnetta epäoikeudenmukaisuudesta voidaan lieventää hyvällä sisäisellä tiedottamisella. Rehellisyys ja ystävällinen kohtelu ovat työntekijän mielestä tärkeitä. (Piili 2006, 53).

Keinoiksi on mainittu yrityksen vision jalkauttamista, joustavuutta työntekoon, henkilökohtaisiin projekteihin kannustamista (Goudreau 2013). Nuoria tulee johtaa siten, että heille annetaan vastuuta enemmän, palkitaan julkisesti hyvistä tuloksista ja annetaan henkilökohtaista huomiota. Lisäksi heille kannattaa antaa lyhyt- ja pitkäaikaisia projekteja. Nuoret arvostavat kevyempää auktoriteettia. (Fertik 2011).

Nuoret eivät pidä pomoista (BCjobs 2008). Mentorointia ja kasvumahdollisuuksien antamista on myös suositeltu ja motivointiin kannattaa käyttää multitasking-yhteistyötä, haasteita, positiivisten tunteiden vahvistamista valvontaa unohtamatta (Javitch 2010). Personallisuuteen rohkaisu on nähty yhdeksi keinoksi (Bridge 2012) ja mukavuusalueelta poistuminen on myös mainittu motivointikeinona (Bacharach 2012).

Ihmisten kohtelu yksilöinä heidän odotustensa mukaisesti luo työntekijöille kunnioituksen tunteen, minkä ansiosta työntekijä arvostaa työpaikkaansa. Työnantajan on siis tunnettava työntekijänsä ja heidän vaikuttimensa hyvin, ennen kuin motivointikeinoja yritetään ottaa käyttöön, sillä hyvätkään motivointikeinot eivät aina toimi jokaisen työntekijän kohdalla.

Piilin (2006, 50) mukaan rahapalkka on tärkeä palkitsemismenetelmä, mutta ei niin tärkeä, kuin yleensä ajatellaan. Tärkeämpää on se, kuinka oikeudenmukaiseksi työntekijä palkitsemisjärjestelmän kokee. Muiksi motivaatiota lisääviksi asioiksi mainitaan erilaiset kannusteet, julkiset tunnustukset, ylennykset, ulkopuolinen tuki ja osallistumismahdollisuudet.

Motivaatiokeinoista ei voida mitään luokitella parhaimmaksi, koska yksilöt arvostavat niitä erilailla. Se mikä toimii yhdellä työntekijällä, ei välttämättä vaikuta mitenkään toiseen.

Toisaalta eri-ikäisten käsitys rahallisesta korvauksesta vaihtelee ja nuorilla rahallinen korvaus voi toimia hyvänä motivaationa liukuhihnatoissa. Vanhemmalla työntekijällä on suuremmalla todennäköisyydellä myös muita motiiveja työntekemiseen (Kiviranta 2010, 39.)

Motivaatiota ei kuitenkaan voi tiivistää vain yhteen tekijään, sillä vaikuttavia tekijöitä on pintaa syvemmillä useita samanaikaisesti. Esimerkiksi omaan työn tekemiseen vaikuttaminen ja sen hallitseminen on tärkeää. Ihmisluonto pyrkii yleensä hallitsemaan kaikkea ympärillä olevaa ja jos hallinnan tunnetta ei ole, työ voi tuntua raskaalta.

Hallinnan tunteen menettäminen aiheuttaa voimattomuuden ja kyvyttömyyden tunteen. Tällaisessa tilanteessa negatiiviset tunteet nousevat pintaan ja se näkyy päivittäisessä työnteossa. Hallinnan tunne aiheuttaa päinvastaiset reaktiot ja näkyy myös työsuoritusten parantumisena. (Kiviranta 2010, 80.)

Piilin mukaan (2006, 45) ihmisellä on tarve itsesääteelyyn niin, että hän voi määrätä omista tekemisistään ja niiden seurauksista. Ihmistä ohjaavat pinnallisten tavoitteiden alla pyrkimys onnellisuuteen ja sisäiseen tasapainoon. Yleisperiaatteina mainitaan myös mielihyvän maksimointi ja pahan olon minimointi, sekä pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen. Näitä voidaan käyttää hyväksi työntekijöitä motivoitaessa. Piili määrittelee motivaation henkilön haluksi tai tahdoksi ponnistella tiettyyn suuntaan. Suunnan lisäksi ponnistelujen voima määräytyy motivaation mukaan.

Organisaation on siis osattava ohjata yksilön motivaatio oikeaa suuntaan oikealla voimalla, jotta tarvittava tehtävä suoritettaisiin mahdollisimman hyvin. Motivaation suuntaaminen on kuitenkin haastavaa. Suuntaaminen tapahtuu tavoitteita asettamalla ja tavoitteiden tulee olla myös yksilön mielestä houkuttelevia ja kiinnostavia.

Piili mainitsee myös, että tavoitteiden tulee olla todennäköisiä, jotta yksilö motivoituu niistä. Matkalla tavoitteisiin yksilö tarvitsee palautetta, jotta hän tietäisi lähestyvänsä kohdetta kokoajan. Jos palautetta ei tule, tavoite tuntuu liian kaukaiselta ja mahdottomalta saavuttaa, jolloin yksilön motivaatio laskee. Hyvän palautteen avulla yksilö voi päästä tavoitteeseen ja saada mielihyvää onnistumisen elämyksestä. Positiivisten onnistumisien voimalla yksilön motivaatio paranee ja työtehtävien suorittamishalu lisääntyy. (Piili 2006, 45.)

Joskus motivaatiokeinojen löytäminen voi olla vaikeaa, sillä työntekijä ei aina välttämättä halua myöntää esimiehelleen, että tekee työtä vain palkan tai urakehityksen takia. Työntekijä saattaa haluta antaa työntekijälle sellaisen kuvan, että on motivoitunut ilman palkkaa, jotta esimies pitäisi työntekijää sitoutuneena työpaikkaan. (Hakonen ym. 2005, 57.)

Jokaisen työnantajan tavoite on motivoida kaikki työntekijät niin, että sijoitetuilla ihmisresursseilla syntyisi mahdollisimman paljon tuottoa. Piilin (2006, 49) mukaan niin kutsuttu flow-tila on yksilön äärimmäistä motivoitumista ja siihen päästään vain jos suurin osa siihen vaadittavista edellytyksistä toteutuu. Näitä ovat:

- Ihminen saa työskennellä tärkeänä pitämänsä asian parissa

- toiminnalla on selkeä päämäärä

- toimintaa voi jatkaa keskeytyksettä loppuun asti

- on mahdollista keskittyä siihen, mitä parhaillaan on tekemässä

- *toiminta mahdollistaa välittömän palautteen*

- *toiminta auttaa irtautumaan arkipäivän tilanteista ja huolista*

- *toiminta antaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja harjoitteluun. (Piili 2006, 49.)*

Tapscottin (2010, 190) mukaan nuorten kanssa toimiessa asenteen täytyy olla erilainen kuin aikaisemmin alusta lähtien. Enää ei riitä, että nuoria johdetaan hyvin, vaan asenteen ja käyttäytymisen täytyy olla erilaista jo rekrytointi-ilmoitusta tehdessä. Lahjakkaimmat nuoret saa se yritys, joka ymmärtää lähestyä nuoria erilailla, sitouttaa heidät erilailla ja johtaa heitä erilailla kuin ennen. Tapscott sanookin, että nuorille sopii paremmin malli, jossa nuoren kanssa tehdään yhteistyötä ja sitoutetaan yritykseen. Sitouttaminen alkaa jo perehdyttämisestä, työntekijän taitojen jatkuvaa kehittämistä unohtamatta. (Tapscott 2010, 190).

Nuorille työpaikka ei ole enää aina toimeentulon kannalta välttämättömyys kuten aikaisemmille sukupolville, jos tulee toimeen muutenkin ja pystyy kustantamaan vapaa-aikansa kulut. Työtä tehdään vain jotta elämisen kulut pystyttäisiin kattamaan ja työpaikkaan ei enää sitouduta, vaan sitä saatetaan vaihtaa esimerkiksi vain vaihtelun takia (Lahdensivu 2010, 105).

Omat asiat menevät aina töiden edelle, jos jokin oma asia sattuu päällekkäin työasian kanssa, niin työasia jää toisarvoiseksi. Työpaikan tulee nuorten mielestä joustaa eikä työntekijän. Lomat ja vapaat pidetään työnantajan tarpeista välittämättä. (Lahdensivu 2010, 106.) Vapaa-aikaa halutaan enemmän kerralla ja ylityötunteja kerätään pidemmiksi vapauksi (Lahdensivu 2010, 105).

Nuori ei sitoudu jos esimies on huono, etenemismahdollisuuksia ei ole tai jos palkka ei ole riittävän hyvä (Karjanmaa 2012). Tapscottin (2010, 194) mukaan työntekijän sitouttamisessa on avainasemassa viestintä, sekä työntekijöiden kohtelu yksilöinä. Sitouttaminen nähdään molemmin

puolisena avoimena vuorovaikutus suhteena, jossa molemmat osapuolet saavat jotain toiselta.

2.3 Nuorten johtaminen

Yritykset eivät osaa huomioida, miten tärkeitä nuoret ovat tulevaisuuden kilpailukyvyille ja johtajat eivät osaa hallita nuorten osaamista tai motivaatiota. Mikäli yritykset haluavat menestyä, on nuorten työpanoksen hallintaa opeteltava ja saatava se mahdollisimman hyvin hyödynnettyä. Lahdensivun (2010, 108) mukaan yrityksen menestyksen takaamiseksi Y-sukupolven kriteereihin on pystyttävä vastaamaan.

2.3.1 Nuorten johtamisen tärkeitä piirteitä

Piilin mukaan kolme tärkeintä osa-aluetta johtamisessa ovat motivaatio, osaaminen ja työssä jaksaminen (Piili 2006, 19). Osa-alueiden lisäksi myös arvot vaikuttavat yksilöiden valintoihin ja johtamiseen. Arvot ovat asioita, joita pidämme tärkeinä; vakaumus, valinnat ja taipumus pyrkiä tiettyihin päämääriin. Kaikki ihmiset oppivat arvonsa ympäröivästä maailmasta ja nykynuorten maailma on huomattavasti erilainen kuin vanhemman sukupolven, joka on oppinut arvonsa jo kymmeniä vuosia sitten. (Piili 2006, 21.)

Johtaminen on Tienarin ja Piekkarin (2011, 25) mukaan tiivistetty sukupolven perusolemuksen sopivilla kahdella sanalla: kehykset ja vapaus. Kehyksillä tarkoitetaan työntekijöille asetettavien tavoitteiden ja rajojen asettamista. Vapaus on ymmärrettävissä, mutta kirjassa mainittu vastuu on vapauden kääntöpuoli. Molemmat tarvitsevat toimiakseen toisensa, kuten myös työntekijä tarvitsee työpaikkaa ja työnantaja työntekijää.

Perinteisesti on ajateltu, että kaikki johtajan määräämät asiat on tehtävä ja johtajaa kunnioitettava jo pelkän tittelin perusteella. Organisaatiossa tapahtuvat asiat on perinteisen johtamiskäsityksen mukaan määritetty esimiestasolla (Autio ym. 2011, 59). Tämä ei enää nykyään aina pidä paikkaansa, vaan titteli antaa vain mahdollisuuden todistaa olevansa johtaja. Johtajan täytyy ensin saavuttaa työntekijöiden arvostus tekojensa kautta ennen kuin voidaan sanoa, että henkilö on todellisuudessa johtaja. (Piili 2006, 24.) Edes kokemuksen ja iän tuoma auktoriteetti ei enää nykyään riitä, vaan johtajan on todistettava teoillaan olevansa oikea johtaja.

Vanhemmilla on elämäkokemuksen kautta ihmissuhdetaidot sekä taito käyttäytyä erilaisissa tilanteissa ovat paljon nuoria parempia. Nuori ei välttämättä voi olla hyvä johtaja, vaikka olisi kuinka taitava ja innokas, koska kaikkea iän tuomaa kokemusta ei voida ainakaan aina johtamisessa korvata. Vaikka iän tuoma auktoriteetti ei enää riitäkään, niin se antaa kuitenkin mahdollisuuden ja hyvät lähtökohdat tulla hyväksi johtajaksi. Toisaalta Julkusen ja Pärnäsen mukaan (2005, 133) jos henkilö on tarpeeksi ”hyvä tyyppi”, niin se ohittaa fysiologisen iän ja mahdollistaa henkilöön asennoitumisen hänen ominaisuuksiensa mukaan.

Kun johtajaksi haluavalla henkilöllä on perusteet ja lähtökohdat kunnossa, niin silti täytyy muistaa, että johtaja-titteli antaa vain mahdollisuuden näyttää muille omilla taidoillaan, onko sopiva johtajaksi vai ei. Uskottavalla johtajalla ei välttämättä edes tarvitse olla johtaja-titteliä, vaan joillakin pelkkä henkilökohtainen auktoriteetti riittää. (Huuhka 2010, 62.)

Auktoriteetti on kuitenkin ansaittava ja sen eteen on nähtävä paljon vaivaa ja tehtävä suunnitelmallista työtä.

Auktoriteetin rakentamisessa johtajan uskottavuus on tärkeimpiä, ellei jopa tärkein ominaisuus. Uskottavuus rakentuu monesta eri tekijästä ja yksi niistä on se, kuinka hyvin työntekijät luottavat johtajaan. Luotettavuus on auktoriteetin lisäksi yksi tärkeä johtajan ominaisuus (Huuhka 2010, 62).

Luottamuksen menettäminen on paljon helpompaa kuin sen saavuttaminen. Se voidaan menettää pienilläkin teoilla, mutta sen saavuttaminen vaatii heti ensimmäisestä kohtaamisesta lähtien järjestelmällistä työtä. Joillakin johtajilla se tulee aivan luonnostaan ja joillakin se vaatii suuria ponnistuksia. Lisäksi se vaatii paljon avointa dialogia ja kanssakäymistä työntekijöiden kanssa. (Tienari & Piekkari 2011, 84.)

Organisaation avoimuus

Avoimeen dialogiin johtajan ja työntekijän välillä kuuluu erittäin tärkeänä osa-alueena palautteen antaminen ja saaminen. Esimerkiksi Huuhka (2010, 65) on sanonut, että nöyryys kuuluu hyvän johtajan ominaisuuksiin. Kyky vastaanottaa kritiikkiä hermostumatta on johtajalle välttämätön vaatimus.

Avoimuus lisää luottamusta. Avoimuudella luodaan pohja yhteistyöllä yrityksen ja työntekijöiden välillä, sillä ainoastaan avoimessa ympäristössä työntekijät voidaan ottaa mukaa rakentamaan yrityksen tulevaisuutta, kun he tietävät mitä yrityksessä oikeasti tapahtuu.

Arkojakaan asioita tai virheitä ei pitäisi peitellä, vaan kertoa niistä avoimesti ja ottaa työntekijät mukaan keskusteluun niiden ratkaisemiseksi. Avoimuus ja reiluus voivat Tienarin ja Piekkarin mukaan vähentää työntekijöiden negatiivisia kommentteja jopa sosiaalisessa mediassa. (Tienari & Piekkari 2011, 97.)

Tienarin ja Piekkarin (2011, 53) mukaan tasapainoilusta yrityssalaisuuksien ja avoimen ilmapiirin välillä tulee yrityksille keskeinen johtamisen haaste. Nuoret arvostavat avointa ilmapiiriä ja samalla ainakin yrityksen ylimmän johdon tulisi pystyä pitämään joitakin asioita salassa.

Salassa pitäminen tulee nuorten kanssa olemaan haastavaa koska nuoret ovat tottuneet avoimuuteen ja karsastavat tilanteita, joissa heille ei kerrota kaikkea. Nuoret haluavat tietää kaiken, mutta päättää itse mitkä asioista

hyväksyvät. Avoimuus liittyy vahvasti myös tunnejohtamiseen, johon liittyy turvallisen ilmapiirin rakentaminen, mikä tukee työn tekemistä. (Kaski & Kiander 2005, 23.)

Esimiehen ominaisuudet

Hyvällä johtajalla tulee olla erinomainen tunneäly ja ihmissuhdetaidot (Huuhka 2010, 53). Näitäkin taitoja voidaan opetella, mutta helpointa se on henkilöille, jotka ovat luonnostaan sosiaalisesti taitavia. Myös Kasken ja Kianderin mukaan (2007, 80) hyvät ihmissuhdetaidot omaava johtaja on taitava johtaja.

Nykyään organisaatiota ei voi johtaa tuloksellisesti ilman hyviä ihmissuhdetaitoja ainakaan pitkään. Johtaminen saattaa onnistua huonoillakin taidoilla jonkin aikaa, mutta yritys häviää väistämättä kilpailun tulevaisuuden työntekijöistä mukavammilta tuntuville työpaikoille.

Emotilaalinen intelligenssi eli tunneäly tarkoittaa Huuhkan (2010, 53) mukaan muiden ja omien tunteiden huomaamista ja niihin vaikuttamista. Työntekijät toivovat esimiehiltään aikaa kuunnella ja ymmärrystä myös heidän näkemyksilleen (Kaivola & Launila 2007, 38).

Johtajan hyvät ihmissuhdetaidot korostuvat jo rekrytointitilanteessa. Tällöin rekrytoija, jolla on hyvät ihmissuhdetaidot, osaa kysyä työntekijältä jo työhaastattelussa oikeita kysymyksiä ja osaa hahmottaa, missä työntekijän potentiaali saadaan parhaiten käyttöön. Taitava johtaja osaa palkata työntekijät heidän ominaisuuksiensa mukaan, organisaation vaatimiin tarpeisiin. (Havunen 2007, 144).

Taitavalla johtajalla on kyky havaita ja analysoida työntekijöiden reaktioita ja tunteita sekä mukauttaa toimintaa tarvittavan tilanteen mukaan. Joskus toiminnan mukauttaminen voi tarkoittaa toimenkuvan muokkaamista, joskus työntekijän mielipiteistä keskustelua.

Asiantuntijaorganisaatioissa johtajalla on oltava vielä paremmat ihmissuhdetaidot, kuin esimerkiksi tehtaan linjatyössä, sillä vain hyvillä

ihmistenkäsittelytaidoilla voi ohjata asiantuntijaorganisaatiota (Huuhka 2010, 71.)

Joissakin tapauksissa paras johtaja ei ole henkilö, joka saa auktoriteettinsa asettamalla itsensä muiden yläpuolelle vaan henkilö, joka johtaa muita samalta tasolta. Tällaiseksi johtajaksi yleensä ei tietoisesti pyritä. Se onnistuu vain jos henkilö on luonteeltaan niin johtajatyypinen, että hänen auktoriteettinsa syntyy sisältäpäin ja normaalilla käyttäytymisellään ja esimerkillään näyttää tietä muille työntekijöille. Tällaista johtamista puhutaan vertaisjohtajuutena, mikä on Tienarin ja Piekkarin mukaan taidosta vaikuttaa tasavertaisesta asemasta yhteiseen toimintaan (Tienari & Piekkari 2011, 104).

Vertaisjohtajan on oltava taitava, reilu ja aito, koska esittäminen paljastuu ennemmin tai myöhemmin. Henkilön sisältä tulevan johtajuuden lisäksi vertaisjohtajan tulee olla myös tasapuolinen kaikkia kohtaan tai muutoin joku työyhteisöstä nousee kapinaan. Tahto viedä organisaatiota eteenpäin ja esimerkillä näyttää muille mallia, tarttuu yleensä muihinkin työntekijöihin, ainakin jos esimerkkiä näyttävällä henkilöllä on hyvät sosiaaliset taidot.

Nuorten työntekijöiden positiivisena puolena nähdään sopeutumiskyky, mikäli työnantaja osaa huomioida heidät oikealla tavalla yrityksen arjessa. Nuoret voivat sopeutua vain jos he tietävät mitä heiltä odotetaan. Nuoria tarvitsee mentoroida, jotta he ymmärtäisivät yrityksen pelisäännöt ja tavoitteet. (Tapscott 2010, 194.)

Nuorten sitoutuminen

Tärkeitä aikoja työntekijän sitouttamisen kannalta ovat ensimmäiset koeaika kuukaudet. Koeaika on ennen mielletty pääasiassa työnantajan eduksi testata työntekijän sopivuutta annettuun tehtävään ja organisaatioon. Nykyään tilanne voi olla myös käänteinen ja nuoret arvioivat koeaikana minkälainen yritys on ja saattavat vaihtaa paikkaa jos mielikuva työpaikasta ei ole heidän mielestään hyvä (Tapscott 2010, 194).

Tapscottin mukaan avoin työyhteisö ja työntekijän tutustuttaminen koko organisaatioon koeaikana ovat tärkeitä tekijöitä nuoren työntekijän sitouttamisessa. Sitouttaminen ei saa myöskään loppua heti työntekijän päästyä perille talon tavoista.

Työntekijän sitoutuminen voi tapahtua monenlaiseen asiaan tai ehkä jopa henkilöön. Kivirannan mukaan sitoutumisen aiheita voivat olla ura, elämäntehtävä, palkka, työryhmä, yksikkö, tai esimerkiksi oma esimies (Kiviranta 2010, 41).

Sitoutumisen kohde on työnantajan näkökulmasta hyvä tunnistaa, sillä jos työntekijä sitoutuu esimerkiksi yhteen tiettyyn henkilöön, niin kontaktipintoja koko organisaatioon on vain vähän. Myöskään pelkästään palkkaan työntekijää ei kannata sitouttaa.

Jos vain yhteen asiaan sitoutunut työntekijä menettää ainoan kontaktinsa, tai sitoutumisen kohde menettää arvonsa, niin hän saattaa mahdollisesti alkaa etsiä uusia kohteita, mahdollisesti jopa toisesta työpaikasta. Työntekijä olisi hyvä sitouttaa moneen eri tekijään yhtä aikaa, jolloin riski sitoutuneen työntekijän menettämiseen on pieni. Jos työntekijä sitoutuu pelkästään palkkaan, niin todennäköisyys työpaikan vaihtamiselle on suuri jos kilpailija maksaa suurempaa palkkaa (Kiviranta 2010, 41).

Ennen kuin työntekijöitä voidaan sitouttaa, niin kaikki perusteet sitouttamiselle täytyy olla kunnossa. Yritys, jonka viestinnässä on puutteita, ei pysty välittämään haluamaansa viestiä työntekijöille, vaan silloin hyvätkin sitouttamistoimenpiteet jäävät vain yrityksiksi. Myös työntekijöiden mukaan ottaminen erilaisiin palavereihin ja muihin tilanteisiin, missä oman työn hallinnan tunne kasvaa, kasvattaa positiivista mielikuvaa ja luo pohjaa sitoutumiselle. Piilin mukaan sitoutumisen perustana toimii avoin tiedonkulku ja selkeä viestintä. (Piili 2006, 53.)

Nuorten sitouttaminen on usein nähty haastavammaksi kuin vanhempien, sillä nuoret eivät sitoudu työpaikkaan jos työpaikka ei sitoudu heihin sanoo Johtamistaidon opiston Pirkko-Liisa Vesterinen (Tienari & Piekkari 2011, 96).

Nuorten kanssa tarvitaan esimiestä, joka on oikeasti läsnä eikä vain oleskele työpaikalla tuntematta alaisiaan (Kiviranta 2010, 67). Esimiehen vastuulla on jatkuvasti seurata nuorten työntekoa ja antaa tarvittaessa palautetta, jotta nuori pystyy oppimaan työnteostaan (Kiviranta 2010, 70).

Toimintaa seurattaessa täytyy samaan aikaan antaa negatiivista palautetta sopivassa suhteessa positiiviseen (Tienari & Piekkari 2011, 96). Silloin kun nuoret tietävät mitä pitää tehdä ja saavat tukea työnteon tekemiseen, he viihtyvät paremmin ja pidempään samassa työpaikassa (Kiviranta 2010, 66).

Toisaalta kaikkia nuoria työnteoko ei vaan huvita vaan löytyy myös yksilöitä, jotka mieluummin downshiftaavat kuin tekevät töitä. Tästä voi seurauksena olla syrjäytyminen yhteiskunnasta. (Tienari & Piekkari 2011, 100.) Downshiftaus voi johtua yhteiskunnan ja työelämän liian suurista paineista nuoria kohtaan (Tienari & Piekkari 2011, 102). Kivirannan mukaan työssä jaksamisen ongelmat voivat myös johtua, siitä että nuoret eivät ole tottuneet töihin ja eivät tiedä mikä heidän paikkansa töissä on (Kiviranta 2010, 82).

Hyviksi sitouttamisen keinoiksi on mainittu merkityksien löytäminen työstä (Tienari & Piekkari 2011, 96), työajan joustot ja luontaisedut (Tapscott, 2010, 177), yhteisöllisyys (Lahdensivu, 2010, 107). Myös koulutus työelämässä lisää sitoutumista (Tapscott 2010, 195).

Valvonnan sijaan Tapscott (2010, 196) kehottaa luomaan yhteistyöjärjestelmiä. Vanhojen hierarkkisten systeemien sijaan on dialogin oltava kaksisuuntaista, myös niin, että työntekijöiden mielipiteet otetaan oikeasti huomioon. Nykymaailmassa johtaja ei ole enää asiantuntija kaikissa tehtävissä, vaan juuri taloon tullut työntekijä voi opettaa paljon uutta. Esimerkiksi digitaaliteknologian käytössä esimies voi huomata olevansa opiskelija eikä uusi työntekijä. (Tapscott 2010, 196.) Nuori ei myöskään pelkää enää sanoa suoraan esimiehelle mielipiteitään, mikä on syytä ottaa huomioon viestinnän avoimuudessa.

Myös työntekijöiden mielipiteiden väkisin hiljentäminen tai kuuntelematta jättäminen on esimiehen kannalta huono asia, sillä nuori saattaa kertoa siitä muille, mikä taas antaisi huonon kuvan esimiehestä. Tapscott mainitseekin, että nykyään nuorilla on enemmän valtaa kuin ennen. (Tapscott 2010, 196.) Enää työntekijää ei voi samalla tavalla käskyttää, koska hän voi tietää paremmin miten jokin asia tehdään. Johtamisen tulee olla enemmän konsultoivaa kuin ennen.

Työ ympäristön muokkaus on myös yksi tärkeä johtamisen keino. Johdon tehtävä nykyään on poistaa esteitä työntekijöiden menestymisen tieltä sen sijaan, että heitä vahdittaisiin (Tapscott 2010, 196).

2.3.2 Yksilön merkitys

Tasavertaisuutta painotetaan paljon ja tasavertainen kohtelu työpaikoilla on reilua kaikkia kohtaan. Tasavertaisuuden vastakohtana on kuitenkin työntekijöiden kohtelu yksilöinä. Työntekijöiden kohtelu yksilöinä tarkoittaa, että kaikki johtaminen ja menetelmät tulee räätälöidä työntekijän ja työnantajan tarpeiden mukaan siten, että molemmat osapuolet hyötyvät sitoutumisesta toisiinsa. Nuorilla yksilöllisyys saattaa korostua hiukan vanhempia työntekijöitä enemmän.

Tienarin ja Piekkarin (2011, 36) mukaan organisaatioissa yksilön vapaus on tärkeää. Näkemys koskee ainakin nuoria työntekijöitä, sillä heillä yksilönä olemisen leimaa kaikkea mahdollista. Kaikki halutaan muokata oman näköisiksi ja erottua massasta yksilöinä. Eikä räätälöinti koske vain esimerkiksi digitaalisia hyödykkeitä tai vaatteita vaan kaikkea mahdollista. Työ halutaan räätälöidä työntekijän mieleiseksi, ikään kuin se olisi vain hyödyke. (Tienari & Piekkari 2011, 93.)

Kaiken räätälöinti ei kuitenkaan tarkoita sitä, että nuoret haluaisivat toimia yksin muokkaamassaan ympäristössä. Tienarin ja Piekkarin (2011, 36)

mukaan ainakin Z-sukupolvelle ”lauma on kuitenkin (melkein) yhtä tärkeä kuin hän itse”. Kukaan ei siis kuitenkaan halua olla täysin yksin vaan kohdata vapaa-aika ja työelämä yhdessä muiden kanssa. Se kenen kanssa milloinkin ollaan voi vaihdella ja nuori voi olla työpaikalla yhdessä ryhmässä tai useissa ryhmissä, mutta toisessa ryhmässä vapaa-aikana. (Tienari & Piekkari 2011, 37.) Kaikista ryhmistä ei aina edes muisteta kertoa työpaikalla, vaan yksilö voi kuulua useisiin ryhmiin esimiesten tietämättä (Tienari & Piekkari 2011, 83).

Ryhmässä halutaan olla koska pidetään ryhmän tarjoamasta toiminnasta ja sosiaalisuudesta (Havunen 2007, 51). Ongelmanratkaisuun liittyvissä asioissa ryhmästä on hyötyä sen jäsenille. Ryhmästä on myös hyötyä motivoinnin ja aktivoinnin kannalta. (Havunen 2007, 49.) Kestin mukaan (2007, 58) Ryhmän yhteenkuuluvuuden tunne parantaa työhyvinvointia ja tuottavuutta.

2.3.3 Nuoriin kohdistuvat ennakkoluulot

Tienarin ja Piekkarin (2011, 26) mukaan uudet sukupolvet uskaltavat vaatia parempaa kohtelua. Samaa mieltä on myös Lahdensivu (2010, 106). Nuoret eivät enää pelkää vaatia parempaa johtamista ja työskentelyolosuhteita. Nuorilla on kyky ajatella itsenäisemmin hierarkioista välittämättä. He haluavat että heitä johdetaan hyvin ja ovat valmiita keskustelemaan huonoista johtamisen keinoista.

Työnantajan näkökulmasta nuoret voivat tuntua haastavilta johdettavilta (Tapscott 2010, 186). Varmasti haasteita heissä onkin yrityksille, jotka eivät ole valmiita muuttumaan, mutta työelämä kuitenkin tarvitsee heitä uudistamaan yritysmaailmaa, jotta se mukautuisi aikojen mukana. Pelkästään nuorten voimin yritykset eivät pyöri, sillä kaikki sukupolvet tarvitsevat toisiaan, jotta kaikki eri työelämän osa-alueet pystyttäisiin hallitsemaan. Vanhemmat työtoverit ovat tärkeitä työtovereita nuorille (Tapscott 2010, 187). Hankaluuksia yrityksissä nuorten ja vanhojen välillä aiheuttaa sukupolvien välinen palomuuuri. Nuoret eivät voi oppia

vanhemmilta ja päinvastoin, jos kommunikaatio ja ilmapiiri eivät ole avoimia. (Tapscott 2010, 187.)

Samalla tavalla kuin nuorilla on vanhempia kohtaan, niin vanhemmilla on nuoria kohtaan erilaisia ennakkokäsityksiä. Kivirannan (Kiviranta 2010, 17) mukaan nuorilta odotetaan tietoa, mutta myös osaamista. Vanhemmilta odotetaan harkitsevuutta, syrjään vetäytymistä sekä nykyään myös aktiivisuutta ja kehittymishenkisyyttä. Nopeasti katsottuna vanhemmilta siis odotetaan kaikkea ja nuortenkin toivotaan tietävän paljon asioita vaikka he ovat vasta juuri päässeet työmarkkinoille.

Ennakkoon asennoituminen työntekijöitä kohtaan ei ole organisaation kannalta hyvä asia, sillä kuten Kivirantakin mainitsee, niin tällä tavalla työyhteisön toiminta heikentyy. Heikentyminen johtuu henkilökunnan ennakkoasenteista ainakin silloin, kun heidän ennakkoasenteensa on negatiivinen. Positiivinen ennakkoasenne voi toisaalta kuitenkin parantaa toimintaa.

Kiviranta (Kiviranta 2010, 18) sanoo, että jos nuorille annetaan mahdollisuus ja heihin luotetaan, niin silloin heille osataan tarjota oikeanlaisia työtehtäviä. Samalla on myös hyvä huomata, että tilanne toimii toisinkin päin. Vanhempien työntekijöiden osaamista ei pidä väheksyä heidän ikänsä puolesta, vaan heille pitää antaa reilu mahdollisuus näyttää taitonsa.

Vanhemmilla on nuoriin verrattuna heikkoutena iän tuomat rasitteet, esimerkiksi erilaiset sairaudet ja jaksamisongelmat. Tasapainottavana tekijänä kuitenkin toimii heidän kokemuksensa, minkä avulla he Kivirannan (2010, 19) mukaan pystyvät hoitamaan ongelmatilanteet sujuvammin.

Nuoriin liittyvistä ennakkokäsityksistä osa on positiivisia ja osa negatiivisia ennakkoluuloja. Kivirannan (2010, 17) mukaan ennakkoluuloilla on suuri vaikutus kaikkien käytökseen. Jos nuoria pidetään liian kokemattomina ja innokkaina, heille ei anneta töitä joissa nämä ominaisuudet voisivat haitata työntekoa. Ennakkoluulon ohjatessa esimiehen käyttäytymistä voi nuorissa olevaa potentiaalia mennä hukkaan. Toisaalta asian voi ajatella myös

toisinpäin. Kun yleisesti ajatellaan, että nuoret oppivat uudet asiat nopeasti ja sen ennakkoluulon perusteella annetaan heille tehtäviä, jotka sitä vaativat, niin nuoret ovat pulassa jos oppimiskyky ei vastaakaan oletettua. Koskaan esimiehen tai yrityksen edustajan ei kannattaisi olettaa uudesta työntekijästä mitään tai luoda ennakkokäsityksiä pelkästään massan luoman mielikuvan perusteella, vaan selvittää mitä työntekijä oikeasti osaa.

Nuoriin kohdistuvat ennakkoluulot koskevat myös asenteita. Kivirannan (2010, 17) mukaan nuorilta odotetaan nöyryyttä, ennakkoluulottomuutta ja luovuutta, mutta mitä jos he eivät vastaakaan ennakko-odotuksia. Esimerkiksi luovuutta vaativa tehtävä ei sujukaan toivotun mukaisesti, jos yksilön ominaisuudet eivät vastaa odotettua.

Työnantajan on tärkeä arvioida nuorten osaaminen myös oikeiden kompetenssien kannalta, eikä vain tehdä päätöksiä sen perusteella, mitä nuori työnhakija kertoo osaavansa. Nuoret kyllä osaavat todella paljon erilaisia asioita, mutta joissakin asioissa mielikuva omasta osaamisesta ei välttämättä vastaa todellisuutta, koska kokemusta työelämästä on rajoitetusti. Nuoret saattavat arvioida oman osaamisensa paljon paremmaksi, kuin mitä se todellisuudessa, mikä voi kuulostaa ylimieliseltä (Kiviranta 2010, 28).

Tämä voi tuntua monesta jopa röyhkeältä, mutta toisaalta jos nuoret eivät uskoisi itseensä, he eivät myöskään uskaltaisi yrittää uusia asioita yhtä rohkeasti. Uusia asioita yrittämällä nuori oppii joko onnistumisen tai erehdyksen kautta. Toisaalta nuorten röyhkeydeksi tulkittavissa oleva käytös ja asennoituminen, voi olla hyvää itsearvostusta. Taidot eivät välttämättä aivan luulojen tasolla, mutta hyvässä itsearvostuksessa on myös hyväkin puoli. Joidenkin näkemysten mukaan hyvä itsearvostus nopeuttaa uuden oppimista ja sisäistämistä (Kesti 2007, 56.)

Arviointivirheitä sattuu myös toisinpäin. Kaikki nuoret eivät osaa arvostaa luontaista osaamistaan, esimerkiksi toimisto-ohjelmien käytössä, ennen kuin työelämässä huomaavat osaavansa huomattavasti keskitasoa

paremmin käyttää useita ohjelmia. Varsinkin oman harrastuneisuuden kautta opittu tieto esimerkiksi kuvankäsittelyohjelmasta, saattaa olla parempi, kuin vanhemmalla mainostoimiston työntekijällä.

2.3.4 Viestintä

Viestinnän tarpeellisuutta ei voi liian paljon korostaa, sillä viestimällä toiveistaan ja tarpeistaan työntekijä ja työnantaja yhdessä määrittävät sitoutumisen pelisäännöt. Ilman oikeanlaista viestintää sitoumukset eivät tule molemmin puolin ymmärretyksi ja sitoutumista ei tapahdu. Viestinnän aiheiksi Tapscott mainitsee työtavat, työnkulun mallit, työpäivän ja työpisteen määrittely, urapolut ja ammatillisen kehityksen mahdollisuudet (Tapscott 2010, 194).

Viestintä on tärkeä osa tehokasta työyhteisöä. Hokkasen (Hokkanen ym. 2008, 19) mukaan viestinnän toimimattomuus on organisaatioissa usein ongelmallista ja aiheuttaa turhaa epävarmuutta. Viestintä kuuluu suurena osana esimiehen työtä ja hyvällä viestinnällä voidaan ohjata päivittäistä työtä tai suurempia projekteja. DE-projektiin liittyen Kettunen (Kettunen 2009, 140) erityisesti muistuttaa projektipäällikön viestinnän tärkeydestä. Usein esimiehen tärkein tehtävä ei enää ole pelkästään johtaa vaan toimia tiedon välittäjänä ja huolehtia että tieto siirtyy oikeille henkilöille. (Hokkanen ym. 2008, 20)

Tietoa ei kuitenkaan voi pelkästään jakaa alaspäin vaan myös palautteisiin täytyy reagoida. Työyhteisön viestinnän tärkeä kivijalka on sen jäsenten kahdensuuntainen viestintä. Usein keskustelusta unohtuu sen dialogisuus, jolloin se ei täytä keskustelun tunnusmerkkejä. Kuuselan (2013, 55) mukaan pahimmillaan henkilöiden välinen kommunikointi ei ole keskustelua vaan yksipuolista todistelua. Varsinkin silloin kun toinen tai kumpikaan osapuolista ei ole valmis kuuntelemaan toisen mielipiteitä vaan yrittää saada läpi väkisin omaa näkemystään.

Kommunikointi voi tapahtua kahden tai useamman henkilön välillä ja keskusteluksi sitä voi sanoa vasta kun molemmat osapuolet kuuntelevat myös mitä muilla osapuolilla on sanottavaa. Jos muita ei kuunnella, on kyseessä yksinpuhelu, huolimatta siitä, montako henkilöä siihen osallistuu. Myös Hokkanen ym. (2008, 20) ovat samaa mieltä ja mainitsevat, että esimies ei saa vain tiedottaa asioista, ilman keskustelun mahdollisuutta. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on henkilöstöä vaikea saada motivoitua vain käskemällä, sillä asiantuntijat haluavat myös ymmärtää käskyjen syyt. (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 30).

Kuuselan mukaan yksinpuhelu aiheuttaa kuulijassa vahvan puolustusreaktion, jolloin kuuliija ei halua ymmärtää käsiteltävää asiaa. (Kuusela 2013, 55). Tilanteen jäädessä avoimeksi, työ kärsii, koska avoin tilanne ei aiheuta toimintaa. Esimiehen näkökulmasta on erittäin tärkeää saada tilanne etenemään ja toimintaa tapahtumaan, koska muuten työntekijät eivät pysty suorittamaan työtehtäviään. Soisalo (2014, 82) mainitsee että keskustelu voi mennä väittelyksi, jolloin toisen päälle puhuminen tai muu väheksyminen voivat johtua haluttomuudesta tunnistaa toisen osapuolen esittämää ongelmaa tai hyväksyä vastuuta.

Kommunikoinnissa tulisi pyrkiä tasavertaiseen keskusteluasemaan, vuoropuheluun, jossa selitetään vastapuolelle oma näkemys, mutta myös yritetään ymmärtää toisen näkökulmaa vähättelemättä. Kuusela tiivistää vuoropuhelun keskusteluksi, jossa pyritään yhdessä löytämään hyvä ratkaisu. Vuoropuhelussa kaikki henkilöt tuntevat itsensä osaksi tiimiä ja kenenkään mielipiteitä ei jätetä huomioimatta. (Kuusela 2013, 56.)

Vuoropuhelulla on sitouttava ja toimintaa aiheuttava vaikutus. Osapuolet myös ymmärtävät paremmin toisen näkemyksen, kun saavat tiedon avoimesti keskustelun kautta, eikä väkisin tungettuna. Jos osapuolet yritetään pakottaa ymmärtämään asia, ilman mahdollisuutta sisäistää ja keskustella asiasta, ydinviesti ei välttämättä mene perille. Lisäksi Kuuselan (Kuusela 2013, 56) mukaan keskustelu vahvistaa osallistujien välistä suhdetta, auttaa tekemään yhteistyötä ja sitoutumaan tehtäviin, sekä tukee samalla liittymistä työyhteisöön. Keskustelu voi siis olla yksi keino

sitouttaa henkilöt organisaatioon ja valjastaa heidän työpanoksensa organisaation toivomaan suuntaan.

Esimiehen rooli viestinnässä on edistää vuoropuhelun syntymistä omalla keskustelutavallaan ja rohkaista kysymyksillä dialogiseen viestintään. Suuremmissa ryhmissä esimiehen keskustelunavaukset ja keskustelun johtaminen ovat vielä tärkeämpiä kuin pienissä ryhmissä, jotta kaikkien osapuolten mielipiteet tulevat kuulluiksi.

Vaikka teoriassa monet esimiehet tietävätkin viestinnän tärkeyden niin Hokkasen mukaan (Hokkanen ym. 2008, 21) usein viestintä on yksipuolista määräilyä ja työtehtävien jakamista. Työntekijä ei tunne kykenevänsä vaikuttamaan yrityksen asioihin, jos he vain seuraavat toisen määräyksiä. Hyvä esimies ei keskity vain työtehtävien jakamiseen vaan on oikeasti kiinnostunut työntekijästä, kyselee mielipiteitä ja muistaa myös kiittää (Piili 2006, 55). Olemalla aidosti kiinnostunut tuntee myös työntekijänsä paremmin ja pystyy paremmin motivoimaan heitä. Vuoropuheluun kannattaa aina pyrkiä, kun se on mahdollista (Tienari & Piekkari 2011, 120).

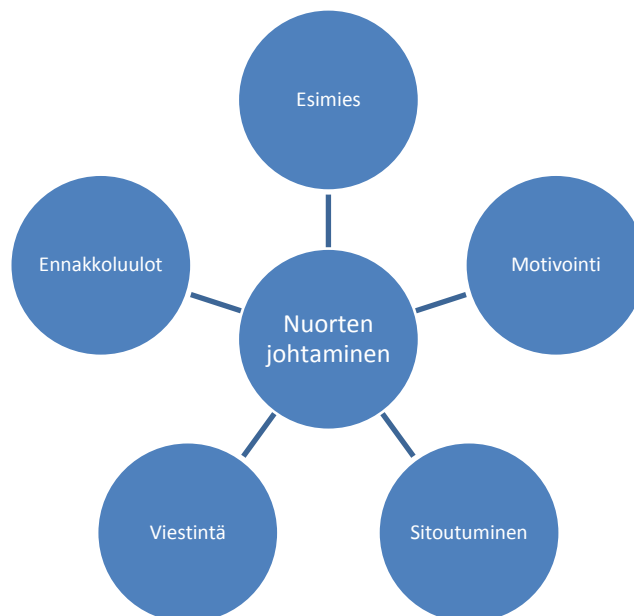
Vuoropuheluun pyrkimiseen voi käyttää erilaisia keinoja ja kanavia. Kettusen (2009, 142) mukaan ainakaan sähköposti ei ole ihanteellinen menetelmä viestintään, koska siinä ei ole mahdollisuutta nopeaan dialogiin. Sähköpostin hyvistä puolista Kettunen mainitsee tiedon ja tiedostojen tehokkaan jakamisen (Kettunen 2009, 142). Hänen mukaansa sähköiset työtilat, joissa informaatio on keskitetysti tallennettu ja käytettävissä on keskustelupalsta, ovat yksi ratkaisu tiedonvaihtoon projekteissa. Sähköisistä työtiloista Lahden ammattikorkeakoulun Reppu-järjestelmä oli käytössä DE- projektissa. Myös Seppänen (2008, 39) on sanonut että nuorille viestintä verkossa on osa luontevaa kommunikointia.

Oikea viestintäkanava on tärkeä, mutta sitäkin tärkeämpää on antaa oikeanlaista palautetta. Negatiivista palautetta ei organisaatioissa saisi olla ollenkaan. Positiivinen palaute antaa työntekijälle onnistumisen elämyksiä

ja motivoi tekemään lisää. Negatiivinen palaute loukkaa työntekijää. (Piili 2006, 55–56).

2.4 Yhteenveto opinnäytetyön tietoperustasta

Kuviossa tärkeimmät nuorten johtamiseen liittyvät asiat. Esimies, motivointi, sitoutuminen ja viestintä ovat kaikki tärkeitä asioita nuorten johtamisessa. Ennakkoluulot voivat vaikeuttaa johtamisesta, jos niitä ei käsitellä oikein.



KUVIO 2. Nuorten johtamisen keskeiset huomioon otettavat tekijät

Nuoria motivoidakseen yrityksen tulee pystyä huomioimaan mahdolliset ennakkoluulot ja huomioimaan ne nuorten johtamisessa. Johtamisessa on kiinnitettävä huomiota esimiehen ominaisuuksiin ja tapaan viestiä. Esimiehellä tulee olla hyvät sosiaaliset taidot ja hänen on oltava aito oma

itsensä. Viestintä on tärkeä osa käskyjen ja toimeksiantojen jalkauttamista, joten se on käsitelty erillisessä kappaleessa. Viestinnän tulee olla avointa ja dialogista. Viestinnän lisäksi nuoren tulee olla sitoutunut organisaatioon, jotta häntä pystytään motivoimaan. Motivoinnissa on tärkeä tietää mikä työntekijää motivoi.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Lahden ammattikorkeakoulun Duuniexpo-messujen järjestämiseksi perustettu organisaatio. Messuorganisaation kuuluu vuosittain 30- 50 opiskelijaa. Esimiehiä projektissa on projektipäällikön lisäksi yleensä noin kuusi.

Osallistujamäärät ja organisaation rakenne vaihtelevat hiukan vuosittain projektipäällikön vision mukaisesti, mutta toistaiseksi perusrakenne on ollut samankaltainen joka vuosi.

3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytteen tarkoituksena on tuottaa tietoa nuorten johtamiseen, sekä kuvailla ja kartoittaa nuorten ajatuksia johtamista ja työelämää kohtaan.

Kehittämishankkeen tutkimusongelma on kuvata millaisia odotuksia nuorilla on työelämää kohtaan.

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten nuoret motivoituvat työssä
2. Mitä nuoret odottavat työltä ja työympäristöltä
3. Millaista johtamista nuoret arvostavat

Kehittämishankkeen tavoite on selvittää, minkälaisia ajatuksia nuorilla on johtamista kohtaan ja minkälaisessa organisaatiossa he haluaisivat toimia.

Tarkoitus on että tutkimuksen tulosten perusteella voitaisiin päätellä, miten heitä pystyttäisiin motivoimaan paremmin ja luomaan työympäristöjä, sekä olosuhteita, joissa nuoret työntekijät viihtyvät ja pysyvät tuottavina työntekijöinä. Tutkimuksen tarkoitus on myös auttaa organisaatioiden johtoa ymmärtämään paremmin nuoria ja siten kehittymään paremmiksi johtajiksi.

3.3 Tutkimusmenetelmät

Kehittämishankkeessa tutkitaan kvantitatiivisen sekä kvalitatiivisen tutkimuksen avulla nuorten toimintaa Duuniexpo-projektissa. Ennen haastatteluita ja kyselytutkimusta kysyttiin nuorilta messuprojektin palautekeskusteluissa asioita johtamisesta ja työympäristöstä alustavien tutkimuksen linjojen kartoittamiseksi.

Näillä keinoilla pyritään selvittämään nuorten ajatusmaailmaa ja ymmärtämään heidän näkökulmastaan minkälaista työnteko heidän mielestään on.

Kvalitatiivisen tutkimuksen osallistujajoukko on pieni, koska resursseja laajan haastattelun pitämiseksi kaikille messuryhmässä työskennelleille ei ollut. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston määrää ei mitata otannan suuruudella vaan tiedon määrällä. Aineiston voidaan todeta olla riittävä kun tutkimuksen haastattelusta saadut tulokset toistuvat eri haastateltavilla tarpeeksi usein. (Hirsjärvi ym. 2007, 175)

Kyselytutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, missä aineistoa kerätään standardoidussa muodossa, yleensä esimerkiksi kyselylomakkeella (Hirsjärvi ym. 2007, 130). Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen ero tässä tutkimuksessa on se että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään

syvempään kohderyhmän tutkimiseen ja kvantitatiivinen mittaa kohderyhmän mielipiteitä tietyllä asteikolla. Yksi kvantitatiivisen keskeisistä piirteistä on muuttujien käsittely taulukkomuodossa (Hirsjärvi ym. 2007, 136). Kvantitatiivisella kyselytutkimuksella kysytään tässä tutkimuksessa osittain samoja asioita kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja kyseessä on Hirsjärven ym. mainitsema tutkimusmenetelmien käyttö rinnakkain (Hirsjärvi ym. 2007, 133). Kvantitatiivisen kyselyn tulokset käsitellään kuvaamalla tulokset keskiarvoina.

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen rinnakkain käytön toinen tarkoitus on Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 31) mainitsema varmentava käyttö, jolla tarkistetaan saadaanko tulokset samanlaisena eri menetelmällä.

3.4 Aineiston keruu ja aineiston kuvaus

Tutkimuksen aineistot koottiin haastatellen Duuniexpo2013- ja Duuniexpo 2014- projektiin osallistuneilta projektin päätyttyä pidetyissä palautekeskusteluissa, laajemmissa haastatteluissa sekä kyselylomakkeella. Palautekeskustelut pidettiin heti projektin päätyttyä maaliskuussa 2013, haastattelut helmikuussa 2014 ja kyselytutkimus joulukuusta 2013-helmikuuta 2014.

3.4.1 Palautekeskustelut

Lähes heti projektin päätyttyä, keväällä 2013, palautekeskustelussa nuorilta kysyttiin myös tutkimuksen aiheisiin liittyviä kysymyksiä. Projektiin osallistuneet nuoret pyydettiin yksitellen keskusteluihin koulun tiloissa. Palautekeskustelun tulokset kirjattiin word-muodossa. Nuoret oli melko helppo saada tulemaan paikalle koska palautekeskustelut olivat suorassa yhteydessä projektiin, minkä he kokivat tärkeäksi. Palautekeskusteluiden tarkoitus oli selvittää, minkälaisena projektina nuoret olivat Duuniexpon

kokeneet ja minkäläistä heidän mielestään työskentely projektissa oli sekä kerätä taustamateriaalia tutkimusta varten.

Palautekeskusteluihin haastattelemini 10 henkilön joukossa oli monipuolisesti eri tehtävissä ja asemissa toimineita henkilöitä. Henkilöiden valikointi palautekeskusteluihin tapahtui osittain opiskelijan halukkuuden mukaan tulla haastatteluihin ja osittain sillä perusteella, että ensin valittiin henkilöitä joilta oletettiin tulevan paljon palautetta ja avointa keskustelua. Toisarvoisesti myös henkilöitä, joilta ei uskottu tulevan paljon palautetta, mutta jotka olivat erilaisia ja eri tehtävissä kuin jo haastatellut.

Heiltä kysyttiin mikä oli hyvää, huonoa ja mitä olisi voinut tehdä erilailla. Lisäksi kysyttiin ryhmien dynamiikasta ja esimiestyöstä. Haastattelut pidettiin koulun tiloissa. Kommentit Kirjattiin ylös suoraan word-muodossa haastatteluiden aikana ja puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen tutkimukseen liittyvää tekstiä tuli kaksi ja puoli sivua. Näitä tuloksia käytettiin suuntaa antavana haastattelujen kyselypohjaa rakentaessa ja tutkimuksen aihealuetta tarkentaessa. Tässä vaiheessa ei vielä haluttu rajoittaa tulevan tiedon määrää tai laatua koska oli tarkoitus kartoittaa pääpiirteittäin aihealueen linjauksia.

Palautekeskusteluihin vastasi 10 henkilöä, joista kaksi oli miestä ja 8 naista. vastaukset kirjattiin ylös haastatteluiden aikana ja yhdistettynä kaikkien vastauksista tuli 2 sivua tekstiä word-muodossa.

3.4.2 Haastattelu

Kvalitatiivinen tutkimus eli haastattelut pidettiin 2014 lopputalvella. Haastattelua varten tehtiin A4 tulosteelle haastattelun runko (liite 2), minkä mukaan haastattelu pääpiirteittäin eteni. Vapaamuotoisempi haastattelu mahdollistaa uusien näkökulmien esiin tulemisen paremmin, joten haastattelua varten tehtiin vain runko, eikä liian rajoittavia raameja. Haastattelun rungossa oli muistutuksena haastattelijalle tutkimuskysymykset ja pääpiirteittäin nuoriin ja työelämään liittyviä asioita,

jotka haluttiin saada selville. Koska haastattelijan ja haastateltavien ikäeroa oli jo 10 vuotta, niin pelkästään ikäerosta johtuen asennoituminen työelämään oli erilainen kuin nuorempien henkilöiden ajatusmaailma. Tämän vuoksi yritettiin olla liikaa rajaamatta kysymyksiä tai vastauksia ja antaa nuorilta saadun palautteen ohjata tutkimusta eteenpäin.

Jokainen haastateltava tuo tutkimukseen oman näkemyksensä ja tietojen keruun aikana saattaa ilmetä asioita, joita ei etukäteen ole osannut suunnitella (Charmaz 2006, 15). Ihminen pyrittiin näkemään haastattelussa tutkimuksen kohteena ja antamaan hänelle mahdollisuus tuoda vapaasti esille sellaisiakin itseään koskevia asioita, joita haastattelija ei välttämättä osaa kysyä. Tällä tavoin haastateltava on tutkimuksessa aktiivinen eikä passiivinen osapuoli. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35.)

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä, vaikka teema-alueet onkin etukäteen määrätty (Eskola & Suoranta 2000, 86).

Haastattelututkimuksen teemat olivat johtaminen, motivaatio ja työympäristö.

Haastatteluun pyydettiin neljä erilaista henkilöä Duuniexpo-messuryhmästä. Jotta heidät saatiin tulemaan mielellään haastatteluun, tarjottiin heille samalla lounas Amarillo-ravintolassa. Ravintola toimi haastatteluympäristönä hyvin, koska syömisen lomassa tehdyn haastattelun ilmapiiri oli hyvin rento ja välitön. Haastattelu ympäristön haluttiin olevan mahdollisimman rento sen takia, että haastateltava tuntisi olonsa mukavaksi ja pystyisi avoimesti kertomaan omia ajatuksiaan.

Aluksi ennen haastattelua keskusteltiin haastateltavien kanssa jonkin aikaa muista asioista, jotta tilanne saatiin rentoutettua ja ilmapiiri rauhoitettua. Työkaluna haastattelussa toimi haastattelurungoksi suunnittelemani 20 kysymystä (liite 2).

Haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin, että kysymyksillä pyritään selvittämään minkälaisessa ympäristössä nuoret haluavat työskennellä ja miten heitä pitäisi johtaa. Tutkimuskysymysten paljastamisesta kohderyhmälle ollaan kahta eri mieltä. Toisaalta kysymysten paljastaminen voi muuttaa vastaajan käyttäytymistä ja toisaalta ohjata tarkempiin tuloksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 20.)

Haastattelurunkoa käytettiin punaisena lankana, mutta keskustelun annettiin rauhassa rönsyillä ja haastateltavan lausunnoista poimittiin johtamiseen ja työntekoon liittyviä kommentteja, joita avattiin lisää lisäkysymyksillä. Haastattelu siis sai hiukan poiketa alun perin suunnitellusta kaavasta, sillä tavoite oli pitää haastattelu mahdollisimman vapaamuotoisena ja olla rajoittamatta saatavaa tietoa, kunhan se liittyi nuorten työelämään. Kuitenkin huolehdittiin, että vaikka haastattelu eteni vapaamuotoisesti, myöhemmin palattiin kohtiin jotka jäivät välistä, jotta kaikkiin kohtiin saatiin vastaukset. Yksi haastattelu nauhoitettiin ja silloin kirjoitettiin vain muutamia lauseita paperille.

Äänen tallentamisessa oli kuitenkin teknisiä ongelmia ja oli helpompi seurata, että kaikkiin kysymyksiin tuli vastauksia, kun kaikki kirjoitettiin heti ylös. Haastattelun lopuksi palattiin vielä johonkin aikaisempaan kohtaan ja kysyttiin tarkentavia kysymyksiä, mikäli jokin asia oli jäänyt auki tai vaati tarkennuksia.

Lopputuloksena haastatteluista syntyi 7 sivua litteroitua tekstiä. Haastatteluun vastasi 4 henkilöä, joista kaksi oli naista ja kaksi miestä. Haastatteluaineisto kerättiin raportoitavaan kuntoon yhdistämällä kaikki vastaukset haastattelurungossa (liite 2) olleiden kysymysten alle. Yhteensä aineistoa kertyi 7 sivua tekstiä haastateltavien kertomia kommentteja.

3.4.3 Kyselytutkimus

Kvantitatiivisen kyselytutkimus tehtiin haastattelun tueksi. Tarkoitus oli varmistaa ovatko nuorten mielipiteet samankaltaisia vai poikkeavatko mielipiteet kun vastaajia on enemmän. Tarkoitus oli keskittyä haastattelun pohjalta syntyneiden ideoiden ja johtopäätösten vahvistamiseen, motivaatioon keskittyen. Kyselytutkimuksen kysymysten tavoitteena oli varmentaa kuinka paljon erilaiset asiat vaikuttivat nuorten motivaatioon.

Kyselytutkimuksen tietojen keruuseen pyydettiin apua uuden projektiryhmän projektipäälliköltä. Hän lupasi kerätä vastaukset oman projektiryhmänsä jäseniltä. Vastausten saanti osoittautui hiukan hankalaksi koska seuraavien messujen valmistelukiireiden takia, opiskelijat olivat hyvin heikosti paikalla. Vastauksia jouduttiin kyselemään perään kolme kertaa ja täytettyjen lomakkeiden saamiseen meni aikaa useita viikkoja. Kun sain kymmenen täytettyä lomaketta, päätin lopettaa vastausten keräämisen.

Tutkimuksen kysymyslomakkeessa (Liite 1) oli yhteensä 21 kysymystä, jotka liittyivät motivointikeinoihin. Vastaajan tuli laittaa rasti ruutuun asteikolla 5-1 riippuen siitä kuinka paljon kyseinen asia vaikutti työskentelymotivaatioon. Viisi oli asteikon paras ja yksi huonoin.

Kyselytutkimuksessa saatiin kymmenen täytettyä lomaketta, mikä on 40 % kaikista Duuniexpo 2014- projektin aktiivisista työntekijöistä. Kaikkiaan projektissa oli osallisena 43 opiskelijaa, mutta vain 25 aktiivista, jotka olivat paikalla kyselylomakkeen tietojenkeruun aikana. Kaikkien vastaukset yhdistettiin yhteen taulukkoon ja vastausten tulosten keskiarvot laskettiin. Tuloksena oli taulukko josta nähtiin asteikolla 1-5 motivaatioon vaikuttavien asioiden tärkeys vastaajien mielestä.

3.5 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tehtiin käyttäen teemoittelu menetelmää.

Teemoittelulla haastattelun tulokset järjestetään esitettyjä kysymyksiä vastaavasti niin, että niistä muodostuu kokoelma vastauksia tai tuloksia (Eskola & Suoranta 2000, 179).

Tavoitteena aineiston analyysissä on löytää, mitkä käsitteet ja lainalaisuudet kuvaavat aineistoa. Aineisto tiivistetään ja tulkitaan niin, että erottavat tai yhdistävät piirteet löytyvät ja tulos avautuu lukijalle (Metsämuuronen 2006, 255.)

3.6 Tutkimuksen vaiheet

Prosessin kulku oli hyvin vaihtelevaa. Kirjallisuuden hakeminen osoittautui haastavaksi, sillä nuorista löytyi vain vähän materiaalia. Enemmän taustamateriaalia löytyi kun laajentaa aineistojen etsimistä johtamisen ilmiöihin yleensä eikä rajannut hakua iän perusteella. Kirjallisen aineiston analyysin jälkeen pidettiin palautekeskustelut, haastattelut ja tehtiin kyselytutkimus.

Palautekeskustelujen ongelmana oli niiden ajoittuminen tutkimuksen kannalta hyvin aikaiseen vaiheeseen, jolloin tutkimuksen runko ei ollut vielä valmis. Toisaalta palautekeskustelujen tarkoitus olikin kartoittaa tulevaa tutkimusta, joten ne toimivat hyvin kartoitustarkoituksessa. Kokeneempi haastattelija olisi todennäköisesti kuitenkin saanut palautekeskusteluista enemmän tietoa.

Kvalitatiivinen tutkimus eli haastattelu oli tutkimuksen hyödyllisin osio, sillä siinä tuli esille asioita, joita kokenutkaan haastattelija ei olisi välttämättä osannut kysyä. Haastateltavat avautuivat ja kertoivat paljon asioita odotuksistaan työelämästä.

Varmentavana tutkimuksena tehty kyselytutkimus tehtiin Duuniexpo 2014-ryhmälle, jotta nähtäisiin, minkälaisia vastauksia toiselta projektiryhmä saadaan. Näin pystyttiin tarkistamaan olivatko vastaukset samansuuntaisia haastatteluista saatujen tulosten kanssa.

4 TULOKSET

4.1 Palautekeskustelun tulokset

Palautekeskusteluissa kehitettävää nuoret näkivät monessa asiassa. Nuoret toivoivat, että olisivat paremmin tietäneet, mitä pitää tehdä. Työnkuvien epäselvyys aiheutti päänvaivaa ja tarkempia ohjeita toivottiin. Stressiä aiheutui, kun nuoret eivät olleet aivan varmoja mitä pitäisi tehdä. Hyvänä asiana koettiin myös se, että esimiehet seisoivat itse oman visionsa takana ja toimivat suunnannäyttäjänä muille.

Nuorten henkilökemioissa oli joskus haasteita. Yhteistyö toisten työntekijöiden kanssa nähtiin kuitenkin voimavarana ja useimmat työntekijät osasivat kannustaa toisiaan parempiin suorituksiin. Yhteisöllisyys ja mukava työporukka mainittiin suurena motivaation lähteenä.

Nuoret halusivat tuntea tekevänsä jotakin tärkeää. Turhat työt eivät innostaneet ja jos työt eivät sujuneet ne tuntuivat raskaammilta. Raskas byrokratia sai nuorilta nuhteita ja se nähtiin työtyytyväisyyttä alentavana tekijänä.

Viestintä oli tärkeässä roolissa, sillä negatiivisia tuntemuksia koettiin jos viesti ei mennyt perille tai siihen ei vastattu nopeasti. Sosiaalisen median keinot nähtiin tehokkaina viestintämenetelminä. Esimiesten kyky kuunnella työntekijöitä ja vastaanottaa ideoita oli nuorten mielestä tärkeää. Kuuntelu oli tärkeää ja työntekijöistä oli mukava kun esimiestä pystyi helposti lähestymään ja aina kertomaan jos jokin mietitytti. Sosiaalisuus esimiehillä ja muilla työntekijöillä oli nuorten mielestä hyvä ominaisuus.

Nuorten mielestä hyviä ominaisuuksia esimiehille olivat sopiva epävirallisuus eikä nähty huonoksi asiaksi vaikka esimies oli kaveri. Toisaalta joidenkin mielestä oli parempi, jos esimies ei ollut tuttu eikä

kaveri. Iän tuoma auktoriteetti oli hyvä asia. Päätöksien tekeminen ja niissä pysyminen oli hyvä asia. Rentous kuitenkin tuli säilyä.

Tärkeää oli, että esimies osasi delegoida työtehtävät ja jakaa työn kuormituksen sopivasti. Ongelmatilanteiden hoitaminen lisäsi työntekijöiden luottamusta esimiehiin. Oli hyvä jos esimies tiesi, mitä tehdään, ettei tullut epävarmaa oloa. Jopa patistaminen töiden suorittamiseen oli hyvä asia, kunhan se tehtiin motivoivasti. Monet nuoret pitivät siitä, että heille annettiin selkeät raamit ja mahdollisuus toteuttaa tehtävä vapaasti raamien puitteissa. Tämä oli motivoivaa kun työntekijä tunsu, että häneen luotettiin.

4.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Nuorille tehdyssä kyselytutkimuksessa tärkeimmäksi motivaation lähteeksi koettiin kehittymismahdollisuudet töissä. Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi ei voi nimetä näin pienen otannan perusteella yhtä yksittäistä tekijää, sillä työkaverit, palautteen antaminen sekä esimiehen vaikutus, koettiin kaikki lähes yhtä tärkeiksi.

TAULUKKO 1. Tärkeimmät nuoria motivoivat tekijät, motivaation edellytykset ja johtaminen kyselyn perusteella.

Kyselytutkimuksen eniten motivaatioon vaikuttavat tekijät	ka.	Aiheisiin liittyvät vastaukset haastatteluissa
Motivoivat tekijät		
Palkka	4,1	Palkka ei ole tärkein asia töissä viihtymisen kannalta, mutta toimeentulon turvaamiseksi on.
Tasapuolinen kohtelu kaikkia kohtaan	4,1	Työntekijöiden täytyy saada olla yksilöitä, mutta heitä on kohdeltava tasapuolisesti.
Kehittymismahdollisuudet työssä	4,7	Kehittymismahdollisuudet motivoivat, paikallaan pysyminen ei ole motivoivaa.
Motivaation edellytykset		
Mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen	4,1	Nuori haluaa vaikuttaa oman työnsä tekemiseen, sen jälkeen kun työtä on ensin opittu tekemään.
Työpaikan ilmapiiri	4,2	Työn pitää olla hauskaa tai muuten mielekästä. "Jotain pitää olla mistä saa jotain hauskaa irti tai muuten kehittävää."
Työkaverit	4,5	Hyvät työkaverit ovat tärkeitä ja voivat joskus jopa paikata muita puutteita työpaikan motivaatioon vaikuttavissa asioissa.
Millaista johtamista nuoret arvostavat		
Esimies	4,3	Esimiehen johtamistaidot vaikuttavat erittäin paljon motivaatioon. Esimiehen tulee olla läsnä ja tietää mitä työntekijät tekevät sekä ohjata oikeaan suuntaan.
Negatiivinen palaute	4,1	Väärin annetulla negatiivisella palautteella on suuri motivaatiota laskeva vaikutus.
Positiivinen palaute	4,4	Positiivinen palaute vaikuttaa motivaatioon todella paljon.

4.3 Millaiset tekijät motivoivat nuoria työssä

Haastattelututkimuksessa kysyttiin nuorten motivaation lähteitä työelämässä ja niitä löytyi useita. Raha nähtiin motivoivana tekijänä, mutta ainoastaan alkuvaiheessa ja ei kuitenkaan kaikkein tärkeimpänä.

Vastaajien mukaan myöhemmässä vaiheessa rahalla ei ole enää niin suurta merkitystä, sitten kun se ei enää ole pakollista toimeentulon kannalta.

Työyhteisön muille jäsenille annettiin suuri painoarvo. Nuoret arvostavat työkavereiden tuomaa sosiaalisuutta ja työkavereiden kanssa tehtävät tapahtumatkin mainittiin motivoivaksi. Oikeanlaisella esimiehellä oli myös monen vastaajan mielestä paljon merkitystä ja varsinkin esimiehen antama positiivinen palaute nähtiin tärkeänä motivointikeinona. Vastaavasti ”hiillostaminen” ja muu negatiivinen palaute laskevat motivaatiota huomattavasti.

Myös itse työ mainitaan motivaation lähteeksi. Työn täytyy kuitenkin olla mielekästä ja ”sellaista että sitä tykkää tehdä.” Nuoret sanovat, että tekisivät töitä joka tapauksessa, vaikka ei tarvitsisikaan toimeentulon takia.

Työssä nuorten arvostamia asioita ovat mahdollisuus kehittyä, laaja työnkuva. Lisäksi mainittiin että ”työ ei saa olla tylsää” ja onnistumisen tunteet työtehtävissä ovat motivoivia.

4.4 Motivaation edellytykset ja sitoutuminen

Töissä pitää olla hauskaa. Motivaation edellytyksenä useaan otteeseen nousi esille että töissä pitää olla hauskaa. Eräs haastateltava sanoi että ”ei viihdy jos ei ole hauskaa”. Työpaikan tulisi olla sellainen, että ainakin pääsääntöisesti olisi kiva mennä töihin. Tylsä työ hyväksyttiin vain pakon

edessä, eli esimerkiksi kesätöinä, jolloin ei ole varaa valita mihin työhön menee. Kaiken ei tarvitse kuitenkaan olla hauskaa vaan riittää että ”jotain pitää olla mistä saa hauskaa irti”.

Hauskoiksi asioiksi mainittiin työkaverit, esimies ja viihtyisä työympäristö. Työkalujen eli laitteiden ja ohjelmien pitää toimia ja työtä pitää pystyä tekemään joutumatta odottelemaan liikaa. Yksi vastaajista sanoi, että työpaikalla ei välttämättä tarvitse ylimääräisiä virikkeitä, jos työporukka on hyvä. Muidenkin vastaajien mielestä sosiaalisuus nähtiin työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Yksi vastaaja sanoi että ”Hauska työ on sellaista, että pystyy olemaan asiakkaiden tai ihmisten kanssa”.

Oman työn osaaminen nähtiin hauskana. Oma työ tulee olla myös mielekästä. Jos työ ei ole mielekästä, niin nuori etsii uuden työpaikan. Työpaikan vaihtaminen huviksi ei kuitenkaan vastaajien mielestä ollut hyvä vaihtoehto, vaan työtä ei vaihdeta ”jos työstä tykkää”. Oman työn mielekkyyteen liittyy myös kommentit oman työn sisältöön vaikuttamisesta. Työ sisällöstä kommentoitiin, että tietyt rajat työn suorittamiseen ovat hyvät, mutta suoritustapa tulee olla vapaa. Myöhemmin kun työt jo osaa, vapautta työn suorittamiseen halutaan enemmän ehkä jopa niin, että työn suorituspaikkaan halutaan vaikuttaa.

Ihanteellisesta työympäristöstä kysyttäessä esille nousivat oma työtila, työkalut ja organisaatio. Työtilasta mainittiin positiivisena asiana mahdollisuus yksilöidä työpiste jollakin omalla asialla, esimerkiksi hyvin yksinkertaisesti laittamalla oma perhekuva seinälle tai käyttämällä omaa kahvikuppia. Googlen vapaa työympäristö mainittiin esimerkkinä tilanteesta jossa ”kaikki infrastruktuuri toimii”. Oma työtila voi olla oman toimiston lisäksi myös avokonttori, työtehtävästä riippuen. Toimiva työtila on erään vastaajan mielestä ”monen tekijän summa”. Parhaaksi tilanteeksi nähtiin jos ”pystyy luomaan itselleen sopivan ympäristön”.

Erilaiset virkistysmahdollisuuden työpäivän lomassa nähtiin hyvänä asiana ja ”esimerkiksi punttisali voisi olla hyvä idea”. Työtilaa ei aina nähty riippuvaiseksi ajasta ja paikasta vaan niiden vieminen esimerkiksi kotiin

nähtiin myös mahdollisena. Töiden viemistä kotiin ei kuitenkaan ajateltu ihanteellisena vaihtoehtona, sillä silloin työn ja vapaa-ajan ero ei ole enää selkeä. Pääosin vapaa-aikana kuitenkin työasioita ei yleensä tehdä ”jotain uutta voi miettiä, mutta ei tee töitä”.

Sosiaalinen media voi olla nuorten mielestä myös osana työpaikkaa jos se ei häiritse työntekoa. Internetissä ” Voi surffata ym. jos ei työt kärsi”, mutta netissä ei saa olla koko ajan. Yksi haastateltavista ehdotti ratkaisuiksi pieniä sosiaalisen median taukoja samalla tavalla kuin tupakointitaukoja, mutta kuitenkin ” työ pitää edistyä”. Kokonaan kiellettäväksi sosiaalista mediaa ei toivottu sillä ajateltiin, että se voi jopa joissakin tilanteissa virkistä ja lisätä tuottavuutta: ”parhaassa tapauksessa käy Facebookissa hetken ja saa sen jälkeen huikean idean”.

Joskus nuorten viihtymiseen työpaikoilla vaikuttavat toiset työntekijät. Tilanteesta ja työtehtävästä riippuen työpaikkojen vanhemmilla työntekijöillä voi olla enakkoluuloja nuoria työntekijöitä kohtaan. Joissakin työtehtävissä myös asiakkaat:” asiakkaat voi epäillä aluksi, mutta sitten menee ohi”. Toisaalta usein ”vanhemmat tykkää kun nuorempi on töissä” ja nuoriin saatetaan suhtautua ”enemmän isosisko tai isoveliasenteella”. Asenteiden nähtiin riippuvan paljon työtehtävistä ja työpaikan ikärakenteesta. Nuorten mielestä enakkoluuloja oli eniten jos organisaatio” koostuu vanhoista henkilöistä”.

Nuoret haluavat työskennellä eettisesti oikein toimivassa yrityksessä. He ”haluavat nukkua yön rauhassa” joutumatta murehtimaan työpaikan epäeettisyyttä. Jos nuoret huomaavat töissä jotain epäeettistä tai epäilyttävää he eivät välttämättä vaihda heti työpaikkaa, mutta he haluavat ”ainakin ottaa asiasta selvää”.

Yrityksille saatetaan antaa mahdollisuus korjata tilanne, mutta jos yrityksen toimet eivät ole eettisesti hyväksyttäviä, niin nuori vaihtaa työpaikkaa. Periaatteessa he eivät halua tehdä töitä, jos työpaikassa jokin epäilyttää. ”jos tiedät että on jotain mätää, niin sitten et kauaa tee. tai jos teet kauan niin sitten on itsessäkin jotain mätää.” Mutta jos rahallinen

toimeentulo tai muu vastaava seikka estää työpaikan vaihtamista niin he jatkavat yrityksessä, mutta vain sen aikaa että löytävät jonkin paremman työpaikan: ”tässä tilanteessa haistattaisi pitkät eettisyydelle kun ei voi muutakaan. jos mahdollista niin vaihtaisi eettiseen paikkaan”.

4.5 Millaista johtamista nuoret arvostavat

Hyvän johtajan täytyy nuorten mielestä olla ”oikeudenmukainen, reilu, napakka, mutta mukava”. Tärkeää on, että tarvittaessa johtaja ”osaa laittaa ruotuun. Pitää osata olla napakka”.

Johtaminen tulee tehdä työntekijää tukien. Johtaja pitäisi olla nuorten mielestä läsnä ja helposti lähestyttävä. ”Norsunluutornista” johtamisen nuoret tyrmäävät ja toivovat esimiehen olevan hyvä tyyppi, joka on ”määrätietoinen tyøjutuissa”. Johtajalta toivotaan aitoa kiinnostusta työntekijöitä ja heidän asioitaan kohtaan.

Erään haastatellun mielestä johtaja voisi olla ”enemmän kaveri kuin pomo”. Liian kaveri ei kuitenkaan saa olla vaan johtajan tulee ”osata erottaa työ ja henkilökohtaiset asiat erikseen”. Jos työasioissa tulee erimielisyyksiä niin erimielisyydet eivät saa vaikuttaa henkilökohtaisiin suhteisiin työntekijöiden välillä, vaan asiat on pystyttävä käsittelemään asiallisesti. Yksi näkemys siitä kenen tulisi olla johtaja organisaatiossa, oli luontaiseen johtajuuteen viittaava:

Kiva että ollaan kavereita ja työkavereita, mutta tiedetään kuka on kuka. optimaali että ei olis mitään titteleitä, olis vaan työyhteisö joka puhalttaa yhteen hiileen ja tekee asioita. johtaja olisi se joka valikoituu luontaiseksi johtaksi tai sitten olisi määrätty. (Haastateltava 1.)

Tasapuolisuus on nuorille tärkeää. ”Kaikki on otettava huomioon tasapuolisesti, eikä pomon lellikeitä”. Nuoret siis haluavat vain tulla

kohdelluksi reilusti ja tasapuolisesti, mutta johtajan täytyy myös osata johtaa ja epäkohtiin tulee puuttua.

Avoimuus on nuorille tärkeää ja johtajan tulee olla aina läsnä ja helposti tavoitettavissa. Avoimuus tulee näkyä myös viestinnässä. Nuorten mielestä on tärkeää, että ”kerrotaan mitä on tulossa, pidetään työntekijät ajan tasalla”.

Avoimuus tulee näkyä myös viestinnässä. Nuoret haluavat että ”kerrotaan mitä on tulossa” ja ”pidetään työntekijät ajan tasalla”. Hankalistakin asioista pitää pystyä puhumaan ja syrjintään pitää puuttua tarvittaessa. Viestintä täytyy olla vuorovaikutteista ja esimies helposti lähestyttävä. Hyvä on jos esimies ”puhuu muistakin asioista kuin töistä” ja on kiinnostunut työntekijöiden asioista. Avoimuuden viestinnässä tiivistää hyvin yhden haastattelun kommentti ”pitää pystyä keskustelemaan mistä asiasta tahansa”.

Palautetta nuorille voi antaa, kunhan se on ilmaistu oikealla tavalla. Negatiivistakin palautetta saa tulla, kunhan se tulee rakentavasti ja aiheesta. ”Jämäkästi mutta ei ilkeästi”. Pahin virhe mitä voi tehdä, on se että lannistaa.” Negatiivinen palaute ei saa liittyä työntekijöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin vaan sen pitää perustua työsuorituksiin. Yhtenä negatiivisen palautteen antamisen mallina haastateltavien mielestä voisi olla ”hampurilaismalli” esimerkiksi: ”tosi kiva että oot sopeutunut, mutta”.

Positiivinen palaute toimii hyvänä motivaattorina. Se parantaa mielialaa ja hyvällä mielellä jaksaa tehdä paremmin töitä. Sitä ei tarvitse tulla päivittäin vaan silloin kun on oikeasti tehnyt jotain mistä työntekijä ansaitsee kehua. Joskus positiiviseksi palautteeksi riittää vaikka vain kiittäminen.

Luottamuksen rakentamisessa nuoret ovat melko avoimia. Joidenkin haastateltavien mielestä luottamuksen saavuttaa vasta hetken päästä, mutta joidenkin mielestä luotetaan ” ihmisiin kunnes ne menettää luottamuksen”. Virheiden tekeminen nähdään kuitenkin luonnollisena, kunhan niitä ei tee kokoajan ja ” jos esimies mokaa, luottamusta ei aina

menetä jos myöntää virheen ja parhaassa mahdollisessa tilanteessa jopa parantaa luottamusta”.

Toisinpäin ajateltuna, nuoret näkevät motivoivana, jos heihin luotetaan ja pitävät tärkeänä luottamuksen säilyttämistä. Nuorilta voi joskus ”kysyä miten menee”, jos esimies haluaa tietää missä vaiheessa työ tekee, mutta ei kokoajan. Työntekijää pitää vahtia vain jos näyttää siltä että töitä ei osaa tehdä.

Vahtiminen heikentää motivaatiota, mutta seuraaminen lisää.

Seuraamisella nuoret tarkoittavat sitä, että esimies tietää mitä työntekijä tekee ja on mukana. Esimies voi esimerkiksi kysellä jonkin muun asian ohessa kysellä miten työt sujuvat. Seuranta sopivalla tasolla lisää motivaatiota, mutta kuinka usein töitä seurataan, vaihtelee. Joidenkin haastateltujen mielestä voi kysyä päivittäin ja joidenkin mielestä viikoittain, mutta ainakin useammin kuin kerran kuukaudessa.

Nuoret ovat valmiita sopeutumaan yrityksen menettelytapoihin jos sellaisia on jo valmiina, mutta pitävät myös mahdollisuudesta päättää itse. ”Tietyt rajat pitää olla”, mutta ei liikaa. Aluksi olisi hyvä jos esimies olisi tukemassa työntekoa enemmän, mutta myöhemmin kun työt osaa jo, nuoret haluaisivat enemmän vapauksia.

Nuori haluaa toisaalta tehdä töitä yksin ja toisaalta osana tiimiä. ”yksin oma osuus, mutta oma osuus voi olla osa isompaa kokonaisuutta.”

Ryhmien hyväksi puoleksi nähdään vuorovaikutus ja toisaalta yksintyöskentelyn etuna paremmat tulokset. Tiimissä työskentelyn hankaluutena nähtiin eri työntekijöiden erilaiset motivaation tasot ja työskentelytavat. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että vaikka työskenneltäisiin tiimissä, tulee työskentely olla ainakin osittain itsenäistä.

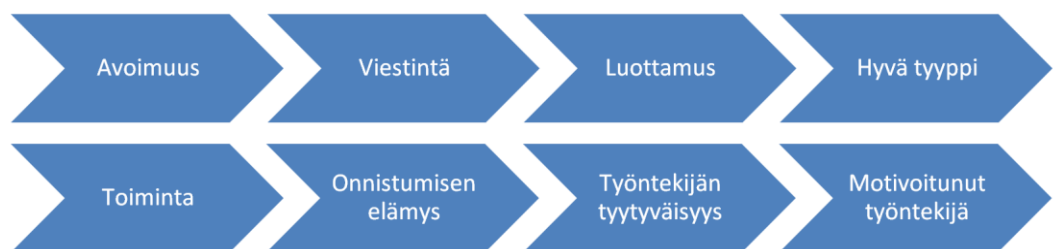
5 POHDINTA

5.1 Yhteenveto

Nuorten motivointi oikealla tavalla ei ole helppoa, sillä nuoret osaavat vaatia parempaa johtamista ja työympäristöjä. Pienilläkin asioilla työympäristössä voi olla suuri merkitys motivaation kannalta. Useat motivointikeinot ovat kuitenkin normaaleita yleisesti johtajien käyttämiä työkaluja, tai ainakin teoriassa niitä käytetään useissa yrityksissä. Mikään motivointikeino ei kuitenkaan toimi, mikäli yrityksen infrastruktuuri ja yrityksen kulttuuri eivät tue niitä oikealla tavalla.

Nuoria motivoidessa myös taustalla vaikuttavat tekijät tulee ottaa huomioon. Ilman tiettyjä edellytyksiä, motivointi ei toimi eikä viesti mene perille.

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan nähdä nuorten motivointiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden edellytyksiä. Työntekijöiden motivointi alkaa avoimuudesta ja päättyy motivoituneeseen työntekijään (kuvio 3).



KUVIO 3. Työntekijöiden motivoiminen

Avoimuudella luodaan pohja luottamukselle ja avointa viestintää tarvitaan välittämään yrityksen näkemys nuorelle. Tämän jälkeen mukaan tulevat organisaatiossa työskentelevien ihmisten henkilökemiat, sillä nuoren työntekijän täytyy todeta oman esimiehensä olevan hyvä tyyppi, jotta

esimiehen ohjeita ja määräyksiä halutaan seurata. Halu seurata ohjeita ja työtehtävissä onnistuminen antaa työntekijälle onnistumisen elämyksiä, mikä puolestaan lisää työntekijän kannalta tyytyväisyyttä.

5.2 Johtopäätökset

Moni asia nuorten kanssa toimiessa liittyy avoimuuteen ja viestintään. Avoimuus luo pohjaa luottamukselle ja luottamuksen varaan voidaan rakentaa nuorille sopivan organisaation pohja. Koko yrityksen toiminta pitää perustua avoimuudelle.

Nuorten avoimuus saattaa joskus aiheuttaa myös haasteita työpaikalla. Varsinkin kun tieto leviää juuri nuorten käyttämissä kanavissa erittäin nopeasti ja huonotkin asiat kerrotaan kaikille. Tapscottin mukaan (Tapscott 2010, 48) nuoret laittavat kaikki yksityiset asiansa nettiin, mutta eivät aina muista ajatella, että kaikki netissä oleva tieto on julkista. Tämän takia on tärkeää sopia pelisäännöistä ja keskustella asioista, sekä huolehtia myös perehdytyksestä yritysmaailman tapoihin, sillä niistä nuorella työntekijällä ei välttämättä ole riittävästi kokemusta

Viestinnässä avoimuus korostuu muita toimintoja enemmän, sillä vain avoin viestintä luo pohjan luottamukselle. Nuoria voidaan motivoida vain, jos he luottavat esimieheen ja viesti menee perille. Avoimuus auttaa viestin välittämisessä. Nuorten kanssa tulee pyrkiä avoimeen dialogiin, jossa molempien osapuolten näkemyksiä arvostetaan.

Yksi pahimmista virheistä nuorten työntekijöiden kanssa on olla kuuntelematta mitä sanottavaa heillä on. Nuorten ideoiden kuuntelu ja niihin reagoiminen lisää motivaatiota ja tyytyväisyyttä kun nuoret tuntevat tulevansa kuulluiksi. Duuniexpo-projektin aikana huomasin että samalla myös oman työn hallinnan tunne lisääntyy, kun he saavat kerrottua ajatuksensa ja kehitysehdotuksensa esimiehelleen.

Tapscottin mukaan (Tapscott 2010, 35) Interaktiivinen viestintä on muuttanut myös nuorten asenteita ja he eivät enää halua vain vastaanottaa käskyjä vaan myös itse vaikuttaa työnsä tekemiseen ja sisältöön. Nuoret haluavat keskustella ja vaikuttaa asioihin, eivätkä vain vastaanottaa ja suorittaa. He haluavat kehittää omia henkilökohtaisia sekä organisaation työskentelytapoja.

Mielestäni Tapscottin (Tapscott 2010, 186) ajatus että nuoret ovat innovatiivisia työpaikalla pitää paikkansa, jos organisaatiossa annetaan mahdollisuus omien ideoiden julkituomiseen. Nuorilla saattaa olla hyviä ajatuksia toiminnan tehostamiseksi tai ongelmatilanteiden ratkaisuun, koska he osaavat ajatella asiat uudella tavalla ilman menneisyyden taakkaa eli ilman työelämässä vuosien saatossa kertyneitä vakiintuneita tapoja. Työtehtävien vastaanottaminen on paljon helpompaa henkilöltä johon luottaa.

Esimiehen tulee olla aidosti ”hyvä tyyppi”. Näyttelemällä siinä ei voi onnistua, koska aitous näkyy vaan esimiehen on oikeasti oltava nuorten mielestä hyvä tyyppi. Nuoret arvostavat rehellisyyttä. Tapscottin mukaan yleensä valkoisistakin valheista jää kiinni ja sillä nuoret ovat tottuneet selvittämään asioita. (Tapscott 2010, 49).

Nuoret eivät halua seurata sokeasti henkilöä joka ei sitä ansaitse. He haluavat itse osallistua päätöksiin ja tämä koskee myös esimiestä. Esimies ei saa kuvitella heidän seuraavan vain tittelin perusteella, vaan esimiesasema on ansaittava omalla työllä.

Esimiehen täytyy olla nuorten työntekijöiden hyväksymä myös henkilötasolla. Motivaatiokeinot toimivat parhaiten jos esimiehenä on nuorten mielestä hyvä tyyppi johon luotetaan ja pidetään esimiesasemasta huolimatta rentona tyyppinä ja ehkä jopa ystävänä. Liian hyvä ystävä nuorten työntekijöiden kanssa ei kuitenkaan voi olla sillä muuten esimiesaseman auktoriteetti heikentyy.

Esimies ei kuitenkaan saa unohtaa tehtävänsä ohjata työntekijöitä, sillä vaikka rentous on nuorten mielestä hyvä esimiehen ominaisuus, tulee

esimiehen pystyä olemaan tiukka tarvittaessa ja ohjaamaan työntekijöitä oikeaan suuntaan. Nuori työntekijä tarvitsee menestyäkseen työtehtävässä sopivan verran vapautta, mutta kuitenkin tietyt rajat minkä sisällä liikkua. Jos rajoja ei aseteta ja palautetta työnteosta ei anneta, kokemattoman työntekijän motivaatio ja työteho kärsivät epävarmuuden takia.

Negatiiviset asiat tulee aina muistaa viestiä rakentavasti. Ne tulee aina kertoa kasvotusten ja rauhallisessa ilmapiirissä, niin että etsitään ratkaisua ongelmaan ja unohdetaan turha syyttely. Varsinkaan julkisesti ei ketään työntekijää saa nolata tai täysin lytätä hänen tekemäänsä työtä, koska syy ei aina ole työntekijässä vaan usein vika voi olla myös toimeksiantajassa. Nuorten tulee voida avoimesti ilmaista mielipiteensä ja tuntemuksensa, jotteivät negatiiviset asiat pääse patoutumaan.

Nuorten esittäessä mielipiteitään, esimiesten tulee myös osata kuunnella. Kuunteleminen on erityisen tärkeää nuorten työntekijöiden kanssa toimiessa, koska heillä ei vielä välttämättä ole tietoa miltä työelämän pitäisi tuntua ja mikä kuuluu tai ei kuulu työelämään. Erityisesti kun nuori toimii epämurkavuusalueellaan hän saattaa tarvita vahvistusta omille ajatuksilleen jotta hän tietää toimivansa oikein.

Esimiehen tulee kuunnella nuoren ajatuksia avoimin mielin, koska heillä ei vielä ole useiden vuosien tuomaa kokemusta, minkä avulla epävarmoista tilanteista pääsee eteenpäin tai oma paikka työelämässä saattaa olla vielä haussa. Avoimin mielin kuuntelulla tarkoitetaan sitä, että mitään nuorten ajatuksia ei saa tuomita, koska ajatusten lähtökohdat ovat erilaiset kuin vanhemmilla. Esimiestyössä työntekijöiden kuunteluun on varattava aikaa riittävästi, jotta ajatuksista ja mielipiteistä pystytään keskustelemaan.

Nuoret eivät enää halua olla töissä missä tahansa yrityksessä vaan haluavat olla töissä työpaikassa, jossa tuntevat toimivansa oikein. Nuorille on tärkeää toimia oikein sekä rehellisesti ja vähänkään harmaalla alueella toimivat yritykset eivät kiinnosta nuoria. He haluavat teoillaan tehdä

parannuksia työpaikkoihin ja vaikuttavat työolosuhteisiin, niin että myös tulevaisuuden nuorilla on hyvät työpaikat.

Raha ei merkitse heille kaikkea, myös se on tärkeää mistä ja millä tavalla se ansaitaan. Jos ei ole mitään muuta mahdollisuutta niin he voivat tehdä töitä eettisesti arveluttavassa paikassa, mutta vain pakon edessä. Jos nuoret huomaavat jotain epäilyttävää he haluavat korjata sen tai vaihtaa työpaikkaa.

Työpaikassa tulee viihtyä ja töissä tulee olla tekijöitä jotka saavat työpaikan vaikuttamaan hauskalta nuoren mielestä. Jos töissä ei ole hauskaa, niin työpaikkaa saatetaan vaihtaa. Jotta töissä viihdyttäisiin, niin kaiken pitää toimia ja työyhteisön olla viihtyisä. Työkaluilla on merkitystä, mutta enemmän väliä on organisaation muilla jäsenillä. Hyvä työkaverit ovat tärkeä osa organisaatiota ja kuten myös hyvä esimieskin. Nuoret ymmärtävät kuitenkin että kaikki ei voi toimia ja pienet puutteet hyväksytään, kunhan suurin osa asioista toimii.

Nuorten mielestä yhteen hiileen puhaltaminen olisi paljon parempi vaihtoehto, kuin yksin toimiminen ja he mieluummin kohtaisivat haasteet yhdessä kollegoiden kanssa. Vaikka nuoret toivovatkin, että saisivat yksilöinä kehuja työstään, heidän yhteisölliset toiveensa kulkevat kuitenkin sen kanssa rinnakkain. He siis haluaisivat tehdä töitä yhteisössä, mutta niin että yksittäisen työntekijän oivalluksia ja läpimurtoja yhteisön hyväksi arvostettaisiin ja niistä palkittaisiin ainakin esimiesten antamalla positiivisilla huomioilla.

Työyhteisössä kaikkia täytyy kohdella tasavertaisesti, mutta ei samalla tavalla. Pelkkä lokeron saaminen henkilökohtaisten tavaroiden säilytykseen voi olla suuri motivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä, varsinkin jos kaikilla muilla on sellainen.

Tasavertaisuudesta poikkeuksena esimiesten täytyy huomata erilaisten työntekijöiden erilaiset kyvyt tehdä työtä. Kaikki työntekijät eivät pysty tekemään samoja töitä yhtä nopeasti tai tekevät ne eritavalla saavuttaen kuitenkin saman lopputuloksen. Esimiesten on tunnettava työntekijät niin

hyvin, että pystyvät yksilöllisesti ohjaamaan työtä työntekijälle parhaalla tavalla. Motivoitunut työntekijä on mielestäni yksi tärkeimmistä yrityksen kilpailukeinoista. Hyvä motivaation parantaa työskentelyä ja työn tuloksia.

Nuoria tulee lähestyä avoimin mielin ja unohtaa kaikki ennakkokäsitykset. Joskus vanhemmalla työntekijällä voi olla vääränlaiset käsitykset nuorista ja heidän työskentelytavoistaan. Nuorista on sanottu (Tapscott 201, 15) että he ovat tyhmempiä kuin ennen, teininörttejä, nettiaddikteja, jotka menettävät sosiaaliset taitonsa ja joilla ei ole aikaa liikuntaan tai jutteluun. Ainakaan DE- projektin aikana ei kyseisiä piirteitä huomattu. Sen sijaan haastattelututkimuksessa tuli esille että vanhemmilla on ennakkoluuloja nuoria kohtaan pelkästään perustuen heidän ikäänsä eikä työsuoritukseen.

Nuorten kanssa toimiessa eri johtamistyleillä on vaikutusta tuottavuuteen ja työntekijöiden tyytyväisyyteen. Hierarkkinen johtamistyyli sopii nuorten kanssa ainoastaan jos kyseessä on jonkinlainen liukuhihnatyö. Mikäli kyseessä on työpaikka missä nuoret tekevät luovampaa ja monipuolisempaa työtä, kovin kankea organisaatio vain vaikeuttaa asioiden etenemistä ja luovuutta sekä heikentää motivaatiota. Nuoret haluavat käyttää omia aivojaan, eivätkä vain suorittaa toisten antamia käskyjä.

Valvonta ja työn seuranta projektin aikana tapahtui tuloksia ja ajankäyttöä seuraamalla. Oikea tapa mielestäni nuorten kanssa on työn seurannan yhdistäminen rakentavaan palautteeseen. Palaute ei saa olla mallia: ”miksei tämä ole tehty!” vaan se täytyy olla rakentavaa.

Hyvä tapa on käydä kysymässä työntekijältä miten menee tai miten työt sujuvat, koska silloin työntekijä yleensä omatoimisesti kertoo työn etenemisestä ja mahdollisista haasteista työn suorittamisessa. Samalla kun esimies kuulee työn sen hetkisen tilanteen, hän voi antaa työntekijälle palautetta ja neuvoa työn tekemisessä. Tällainen työnseuranta ei tunnu työntekijästä suoranaiselta valvonnalta vaan työntekijälle saattaa tulla jopa sellainen olo että esimies välittää ja on kiinnostunut työntekijästä.

Kiinnostuksen osoittaminen työntekijää kohtaan lisää motivaatiota. Lisäksi palautteen jälkeen työntekijä tietää mitä tekee oikein ja missä on parannettavaa. Vaikka työntekijällä olisi mahdollista tehdä työ täysin omatoimisesti ilman valvontaa, useimmiten he haluavat mieluummin ainakin jonkinlaista palautetta työsuorituksestaan. Huomattava on kuitenkin että palaute tulee aina kohdistua työhön eikä työntekijään. DE-projektissa muutamien työntekijöiden kohdalla huomattiin välitön parannus työtehossa kun heidän tekemisistään oltiin kiinnostuneita.

Nuorten kanssa toimiessa työnteon seuranta ja palautteen anto korostuu. Nuorille palautetta tulee antaa useammin ja eri tavalla kuin työntekijöille, joilla on takana työvuosia enemmän. Nuorilla ei ole vielä välttämättä työelämässä opittuja työkaluja ongelmatilanteiden ratkaisuun vaan ne on opittava työtä tehdessä. Oppimisprosessi vie kuitenkin aikaa ja nuoret tarvitsevat välillä jonkun henkilön näyttämään oikeaa suuntaa. Suunnannäyttäjäksi voi olla esimies tai työtoveri, mutta organisaatiossa jossa lähes kaikki työntekijät ovat samalla viivalla, paras suunnannäyttäjäksi on esimies, joka on jo hiukan kokeneempi työelämässä.

Seuranta suoritettaessa on hyvä muistaa myös että työntekijöillä on yksilöllisiä eroja. Esimiesten tulee pystyä lukemaan työntekijää niin että tietää haluaako hän apua töissään vai haluaako hän ratkaista ongelman yksin.

Palauttekeskustelujen perusteella on hyvä, että esimiesasemassa olevat ovat hiukan työntekijöitä vanhempia. Projektin aikana huomasin, että työntekijät kunnioittavat paremmin ainakin jossakin määrin esimiehen määräyksiä, jos esimies on edes hiukan vanhempi. Monet nuoret pitivät iän tuomaa auktoriteettia hyvänä asiana. Vanhimista työntekijöistä oli selvästi havaittavissa, että he eivät kunnioittaneet projektipäällikön asemaa pelkän iän takia, vaan asema esimiehenä oli ansaittava. Eräskin projektissa työskennelleistä henkilöistä ilmoitti, että kunnioittaa vain niitä johtajia, jotka omalla tekemisellään ansaitsevat kunnioituksen.

Nuori ei enää haaveile pääsevänsä suoraan eläkepaikkaan töihin vaan töihin mennään asenteella että ”voihan tätä muutaman vuoden tehdä.” Jos töissä ei viihdytä, niin irtisanoutumiskynnys on paljon pienempi nuoremmilla kuin vanhemmilla. Mielestäni paras tapa saada nuoret pysymään pitkään saman työnantajan palveluksessa on tehdä työpaikasta viihtyisä ja sitouttaa nuoret muilla keinoin työpaikkaan. Keinoja voivat olla esimerkiksi henkilökohtaisen kehittymispolun rakentaminen jo heti työsuhteen alussa tai esimerkiksi DE-projektissa omien vastuuprojektien antaminen, joihin nuori sitoutuu projektin loppuun asti.

Kaverisuhteet työpaikalla aiheuttavat joskus haasteita. Haastavaa tilanteessa on lähinnä auktoriteetin puute, koska kavereita on hyvin vaikea kärkeä tekemään jotain. Käytännössä sääntö mitä parempi ystävä, sitä vaikeampi kärkeä pitää paikkansa. Niin sanottuja sydänystäviä ei välttämättä kannata esimies-työntekijä suhteessa olla, koska silloin kaikkia työntekijöitä ei pysty kohtelemaan tasapuolisesti.

Ystävyyssuhteissa työpaikalla on aina toimittava ammatillinen kunnioitus toisen työtä kohtaan, mikä ei onnistu, jos ammatillista kunnioitusta ei ole ansaittu ennen ystäväystymistä. Jos haluaa varmistaa esimiesasemansa ja auktoriteettinsa säilymisen, niin työntekijöiden kanssa voi olla kaveri, mutta on aina muistettava työasetelma vaikka työntekijöitä näkisi myös työajan ulkopuolella. Ongelmia tulee varsinkin silloin kun annettu työtehtävä on työntekijän epämukavuusalueella tai työntekijälle ei ole täysin selvä miten tehtävä tulisi suorittaa.

Esimiehen tulee olla tarvittaessa myös tiukka. Pienet kurinpalautukset tarvittaessa oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan eivät anna mielikuvaa inhottavasta johtajasta vaan siitä että esimies myös pystyy pitämään puolensa ja ratkomaan haastavia ongelmatilanteita.

Esimiehen ei myöskään kannata olla liian etäinen. Liian etäinen suhde vaikuttaa siihen, miten työntekijät kertovat ongelmistaan ja kuinka helposti lähestyttävä esimies on. Helposti lähestyttävä esimies tutustuu työntekijöihinsä paremmin ja saa paljon hyödyllistä tietoa työntekijästä

johtamisen tueksi. Sen takia on tärkeää pysyä väleissä ja varata riittävästi aikaa myös henkilöstöasioiden hoitamiseen. Mielestäni nuoret ovat tässä suhteessa avoimempia kuin vanhemmat ja tulevat herkemmin kysymään apua, jos joku vaivaa.

Vanhemmat ovat yleensä vaikeammin lähestyttäviä ja kertovat heikommin organisaation henkilöstöä koskevista asioista. Nuori työntekijä voi pystyä kertomaan johdolle erilaisesta näkökulmasta sellaista tärkeää tietoa, mitä vanhemmat työntekijät eivät ole osanneet ajatella

Palautetta nuoret haluavat saada riittävän usein. Jos työtehtävissä on ongelmia, niin palautetta tulee antaa usein jotta työt eivät pysähdy ja nuori tietää tekevänsä oikeita asioita oikealla tavalla. Projektin aikana oli huomattavissa, että nuoret ovat jopa helpottuneita kun heille antaa sopivasti positiivista ja rakentavaa palautetta, koska se vähentää epävarmuutta oman työnsä tekemisestä.

Epävarmuus töiden tekemisestä johtuu useimmiten kokemuksen puutteesta, koska nuorelle työntekijälle kaikki työtehtävät voivat olla uusia mikäli hän ei ole aikaisemmin työskennellyt missään. Palautteen antaminen nuorille on yksi tärkeimmistä keinoista sitouttaa nuori työntekijä tiukemmin organisaatioon. Tapscottin mukaan (Tapscott 2010, 109) työntekijän uskollisuus lisääntyy hyvästä työstä saadusta palautteesta.

Uusien asioiden tekeminen ja oppiminen on samalla toimimista yksilön epävarmuusalueella, joten stressin helpottamiseksi on tärkeää että työntekijä saa säännöllisesti palautetta ja ohjeita työnsä suorittamiseen.

Mielestäni palautetta ei kuitenkaan tarvitse antaa kokoajan, jos henkilö on riittävän itseohjautuva. Työntekijälle on luotava haasteita ja palkita hyvistä suorituksista ja palkita onnistumisen elämyksillä oikeaan aikaan, mutta ei liian usein ettei positiivinen palaute menetä merkitystään

Negatiivista palautetta pitää myös antaa tarvittaessa, mutta oikealla tavalla. Hokkasen mukaan (Hokkanen ym. 2008, 21) negatiivisen palautteen antaminen on pakollista silloin tällöin ja se kuuluu normaaliin

esimiehen työnkuvaan. Palautteen antaminen täytyy kuitenkin tehdä oikealla tavalla ja pysyä faktoissa negatiivista palautetta annettaessa. Palaute on aina annettava rakentavasti oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa.

Nuorten kanssa toimiessa myös esimiehen tulee olla aktiivinen ja nopea. Nuorilla nopeus korostuu erityisesti viestinnässä ja tiedonhaussa, mutta ei johdu yhteiskunnan kiireisestä trendistä vaan on seurausta internetin ja sosiaalisten verkostojen nopeasta rytmistä. Hyvin nopeasti projektin alettua oli huomattavissa, että nuoret haluavat vastauksia kysymyksiinsä nopeasti. Tapscottin (Tapscott 2010, 184) mukaan he odottavat esimiehen vastaavan välittömästi.

Tämä johtuu siitä että myös omassa henkilökohtaisessa kommunikoinnissaan he ovat tottuneet saamaan vastaukset nopeasti. Erilaiset pikaviestimet ja kännyköiden jatkuva mukana olo opettavat nuoret kulttuuriin jossa on aina oltava tavoitettavissa ja vastattava nopeasti jos se mitenkään on mahdollista.

Jos esimies ei vastaa nuoren työntekijän esittämään kysymykseen, nuori ajattelee että esimiestä ei kiinnosta nuoren esittämä asia, vaikka todellisuudessa on kyse vain erilaisista tavoista toimia. Vanhemmat työntekijät käyttävät viestimiseen hitaampia keinoja, kuten sähköpostia tai saattavat kysyä asiaa yhteisessä viikkopalaverissa. Nuoret haluavat vastauksen heti. He käyttävät viestimiseen nopeampia keinoja kuten tekstiviestejä, Messengereitä ja chatteja, millä vastauksen saa lähes välittömästi. Nuorten kanssa toimivien esimiesten on varattava tarpeeksi aikaa myös johtamiseen ja kysymyksiin vastaamiseen, koska asioiden odottamaan jättäminen aiheuttaa heti mielipahaa nuorelle. Parempi menettelytapa olisi vastata jotain, vaikka vastausta ei tietäisikään ja kertoa millä tavalla asia etenee ja milloin vastaus on odotettavissa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Oma osallistumiseni projektiin on toisaalta hyvä toisaalta huono asia. Hyvänä puolena voidaan nähdä huomioiden tekeminen tutkittavasta ryhmästä ja projektin loputtua esimies-työntekijä suhteen aiheuttaman jännitteen puuttuminen kuitenkin niin, että etäisyys tutkittavaan kohderyhmään on riittävän läheinen, että haastateltavat henkilöt uskaltavat vapaasti kertoa mitä mieltä asioista ovat. Pahimmillaan mukanaolo voi Metsämuurosen (2006, 116) mukaan johtaa ”ylivosallistumiseen”, mikä voi vaikuttaa tuloksiin.

Kyselytutkimuksessa pyrittiin olemaan mahdollisimman vähän kontaktissa tutkittaviin henkilöihin, jotta tutkijan osallistuminen ei vaikuta tuloksiin ja silti tulokset olivat pääosin samankaltaisia kuin haastattelussa, jossa tutkijan oli enemmän vaikuttavassa asemassa. Ketokivi (2009, 54) sanoo, että jos sama tulos saadaan kun se tehdään samasta kohteesta uudestaan, niin mittaustulos on reliaabeli. Tutkimuksen tuloksia ei voi kuitenkaan yleispätevästi yleistää kaikkiin mahdollisiin nuoriin, koska tässä tutkimuksessa tutkittava ryhmä muodostui pelkästään yhden oppilaitoksen opiskelijoista.

Tutkimuksen haastattelijan kokemattomuus voitaisiin ajatella tutkimuksen tulosten luotettavuutta heikentävänä tekijänä, mutta toisaalta haastateltavilta saadut tulokset olivat keskenään hyvin samanlaisia. Luotettavuutta olisi voinut parantaa haastattelemalla useampia henkilöitä ja havainnoimalla, huomioiden tekemisen lisäksi, nuorten käyttäytymistä Duuniexpo -projektin aikana.

Haastattelun tunnelma oli koko ajan avoin ja vapaamuotoinen. Haastateltavilla vaikutti olevan mukavaa vaikka haastatteluissa kestiikin tunnista puoleentoista tuntiin. Avoimen tunnelman ansiosta, nuoret vastasivat mielestäni rehellisesti kysymyksiin ja haastattelussa saadut vastaukset kertovat hyvin, mitä nuoret oikeasti kysytyistä asioista ajattelevat.

5.4 Ehdotukset uusiksi tutkimuskohteiksi

Tutkimuksen pienestä haastateltavien määrästä johtuen, saman tutkimuksen voisi tehdä uudelleen suuremmalla otannalla. Esimerkiksi webropol-kyselynä tehty kyselytutkimus kertoisi luotettavasti, koskevatko samat tulokset ja johtopäätökset kaikkia saman ikäisiä nuoria. Tulosten yleistettävyyden takia olisi mielenkiintoista tutkia myös muita kuin ammattikorkeakoulun opiskelijoita, koska kohdeorganisaatiosta johtuen kehittämishankkeessa tutkittavalla ryhmällä oli sama koulutus.

Tutkimuksen tekeminen uudestaan eri kohderyhmälle, esimerkiksi ammattikoululaisille tai yliopisto-opiskelijoille olisi mielenkiintoista. Erityisesti tulosten mahdolliset eroavaisuudet esimerkiksi koulutusputkesta pudonneiden tai työttömien nuorten ja työelämässä menestyneiden nuorten välillä, voisivat antaa jonkinlaisia suuntaviivoja nuorten syrjäytymisen ehkäisyn avuksi.

Nuorten johtamisen näkökulmasta olisi hyvä tutkia eri johtamismenetelmiä. Kehittämishankkeessani selvisi jonkin verran vaikuttimia nuorten motivaation taustalla, mutta se ei vielä kerro esimiehille suoraan, millä johtamisstrategialla saadaan suurin osa nuorista motivoitua.

Toisaalta tutkimukseni tuloksia vertaamalla eri johtamismenetelmiin, voitaisiin mahdollisesti tehdä johtopäätöksiä jonkin tietyn johtamistyylin sopivuudesta erityisesti nuorten johtamiseen. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia eri johtamismenetelmien soveltuvuutta erityisesti nuorille.

Nuorten johtamista voisi lähestyä, myös psykologisesta näkökulmasta. Nuorista on sanottu että heidän he ajattelevat erilailla koska heidän aivonsa ovat erilaiset kuin vanhemmilla. Näiden mahdollisten erojen vaikutus työelämään ja nuorten asennoitumiseen voisi auttaa ymmärtämään nuoria.

6 LÄHTEET

Autio, V., Juuti, P. ja Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen – tuloksellisen ja hyvinvointia tuottavan johtamisen peruste. Vantaa: Hansaprint Oy

Charmaz, K. 2006. Constructing Grounded Theory. London: SAGE Publications Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hakonen, N., Hakonen, A. Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Juva: WS Bookwell Oy.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu- teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki:

WSOY Oppimateriaalit Oy.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana- Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Publishing Oy

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus- kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ketokivi, M. 2009. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Helsinki: Hakapaino Oy.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro Oy

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Lahdensivu, K. 2010. Uusi digiajan sukupolvi töissä. Teoksessa Ritvola, R. ym. 2010. Suomalainen johtaja – huoju, heilu, ole terästä. Tampere: Traff Finland Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Seppänen, E. 2008. Nuorten tulevaisuuskuvat. Helsinki: Tekes & Sitra

Luettu 19.11.2013

http://www.tekes.fi/Julkaisut/nuorten_tulevaisuuskuvat.pdf

Soisalo, R. 2014. Psykoa johtamista. Tallinn: AS Printon Trükikoda.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan, Porvoo: WS Bookwell.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työ ja elinkeinoministeriö. 2015. Mainonta ja markkinointi noussut työvoiman ylitarjonta-alojen joukkoon [viitattu 5.3.2015]. Saatavissa:

https://www.tem.fi/tyo/tiedotteet_työ?89506_m=117506

Mantere, S., Suominen, K & Vaara, E. 2011. Toisin ajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro oy.

Internet lähteitä:

Bacharach, S. 2012. Gen-Y employees: How to motivate them. Inc.[viitattu 12.12.2014] Saatavissa: <http://www.inc.com/sam-bacharach/how-to-motivate-your-gen-y-employees.html>

BCJobs.ca team. 2008. The next generation: how to manage and motivate young workers. [viitattu 12.12.2014]. Saatavissa: <http://www.bcjobs.ca/hr-advice/the-next-generation-how-to-manage-and-motivate-young-workers/>

Bridge, A. 2012. Ten ways to motivate the next generation of workers. the Globe and mail. [viitattu 12.12.2014]. Saatavissa: <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-tools/top-tens/ten-ways-to-motivate-the-next-generation-of-workers/article5085339/>

Fertik, M. 2011. Managing and motivating employees in their twenties.

Harvard business review. [viitattu 12.12.2014]. Saatavissa:

<http://blogs.hbr.org/2011/01/managing-employees-in-their-tw/>

Gourdeau, J. 2013. 7 Surprising ways to motivate millennial workers.

Forbes. [viitattu 12.12.2014]. Saatavissa:

<http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/03/07/7-surprising-ways-to-motivate-millennial-workers/>

Javitch, D. 2010. Motivating Gen X, Gen Y workers. Entrepreneur.[viitattu

12.12.2014] Saatavissa:

<http://www.entrepreneur.com/article/206502>

Karjanmaa, H. 2012. Kolme asiaa karkottaa nuoren työntekijän. [viitattu

2.2.2015]. Saatavissa: [http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-](http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/06/25/kolme-asiaa-karkottaa-nuoren-tyontekijan/201232123/139)

[koulutus/2012/06/25/kolme-asiaa-karkottaa-nuoren-](http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/06/25/kolme-asiaa-karkottaa-nuoren-tyontekijan/201232123/139)

[tyontekijan/201232123/139](http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/06/25/kolme-asiaa-karkottaa-nuoren-tyontekijan/201232123/139)

Paloheimo-Koskipää, L. 2010. Näin Y-sukupolvi käyttäytyy työelämässä

[viitattu 20.01.2015]. Saatavissa:

http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Nain_Y_sukupolvi_kayttaytyy_tyoelamassa.a.aspx

LIITTEET

Liite 1

Kyselylomake

Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat (positiivisesti tai negatiivisesti) työmotivaatioosi töissä ollessasi?					
	Paljon				Vähän
	5	4	3	2	1
Palkka					
Työkaverit					
Esimies					
Työtilat					
Oma työpiste					
Työpaikan luontaisedut kuten esimerkiksi liikuntasetelit					
Liukuva työaika					
Mukava esimies					
Hankala esimies					
Työpaikan vakavaraisuus					
Hyvät työkalut kuten esimerkiksi tietokone ja työpuhelin					
Mahdollisuus kehittää työpaikan toimintaa					
Mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen					
Kehittymismahdollisuudet työssä					
Positiivinen palaute					
Negatiivinen palaute					
Työpaikan avoin ilmapiiri					
Työpaikan mukava ilmapiiri					
Tasapuolinen kohtelu kaikkia työntekijöitä kohtaan					
Työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden huomioiminen					
Merkkipäivien muistaminen					

Liite 2

Haastattelun runko

Tutkimusongelma kehittämishankkeessani on: Miten johtaa nuoria

*Alatutkimuskysymyksiä ovat: Millä tavalla nuoria motivoidaan ja aktivoidaan
työntekoon sekä minkälaisessa organisaatiossa nuoret haluaisivat työskennellä.*

ikä/sukupuoli

Motivaatio tekijät

esimiehen osallistuminen hyvä vai huono

pitääkö töissä olla hauskaa

onko työ vain välttämätön paha vai motivoiko työ itsessään

minkälainen on hyvä johtaja

onko työpaikoissa ennakoluuloja nuoria kohtaan

sosiaalisuus ja sosiaalinen media töissä

työskentely ryhmissä tai yksin

kaksisuuntainen dialogi

liiketoiminnan eettisyys

ihanteellinen työympäristö

töiden vieminen kotiin

asennoituminen muita työkavereita kohtaan

enemmän valtaa ja vapautta sekä vähemmän valvontaa ja määräyksiä

luottamus motivaattorina

esimieheen luotetaan vasta kun luottamus on ansaittu

oman työn sisältöön vaikuttaminen

palautteen saaminen ja antaminen

mikä lisää tuottavuutta ja motivaatiota